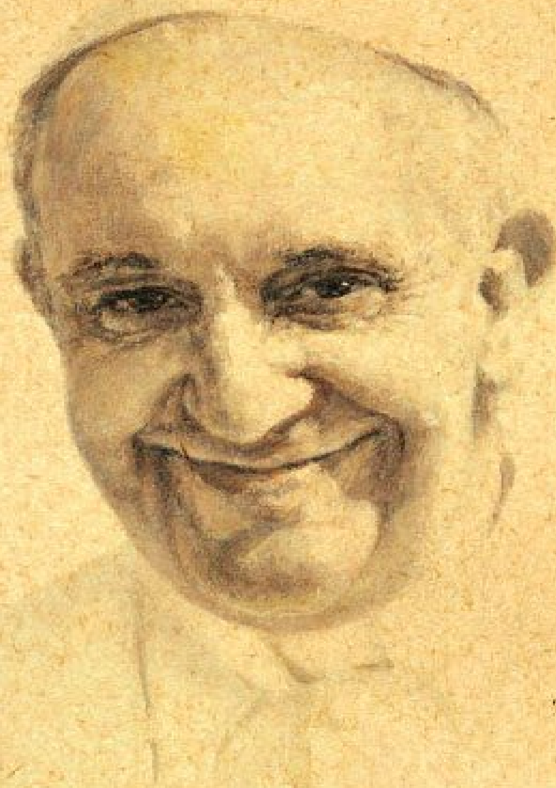
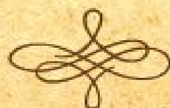
THANHBOOKS
NHÀ XUẤT BẢN THẾ GIỚI



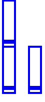
Lãnh đạo bằng sự khiêm nhường



12 BÀI HỌC LÃNH ĐẠO TỪ GIÁO HOÀNG FRANCIS

Jeffrey A. Krames

Phạm Phương Thảo *dịch*



Xin dành tặng cuốn sách này cho mẹ của tôi, Trudy Krames (1933 - 2012); bố tôi, Barton "Baruch" Krames; người vợ tuyệt vời của tôi, Nancy; và các con trai đáng tự hào của tôi, Noah Sidney và Joshua Michael.

Chính năm tâm hồn này đã giúp tôi cảm thấy gần gũi hơn với Giáo hoàng Francis mỗi ngày.

LỜI NÓI ĐẦU

Đây không chỉ là một cuốn sách nữa của tôi viết về nghệ thuật lãnh đạo, mà còn là một cuốn sách mang nhiều tính cá nhân.

Tôi không phải là một tín đồ Công giáo, cũng không theo đạo Thiên chúa. Tôi là con cháu của những người sống sót qua nạn diệt chủng Holocaust. Cha tôi sinh ra tại Ba Lan và mất tất cả người thân dưới tay Đức Quốc xã. Câu chuyện kinh hoàng của ông đã được Tổ chức Shoah thu âm lại – một tổ chức do đạo diễn lừng danh Steven Spielberg thành lập sau khi ông thực hiện bộ phim *Danh sách của Schindler* (Schindler's List).

Mẹ tôi sinh ra trong một gia đình Do Thái ở Frankfurt. Bà trở thành trẻ mồ côi khi chuyển tới Anh với hàng ngàn đứa trẻ khác trên chuyến tàu Kindertransport vào cuối năm 1938.

Tôi chưa bao giờ đề cập đến những điều này trong các cuốn sách khác của mình vì nó không phù hợp. Nhưng lần này tôi cảm thấy cần nói ra, vì đó chính là động lực lớn thôi thúc tôi viết nên cuốn sách này.

Cha mẹ tôi – thành viên của những gia đình Do Thái sùng đạo – đã bị cỗ máy giết người của Hilter gây tổn thương nghiêm trọng. Đối với họ, Thế chiến thứ hai chưa bao giờ kết thúc cả. Họ phải sống với những mất mát quá lớn cũng như từng chứng kiến và hứng chịu những hành động tàn bạo không có nhân tính.

Đã có vô số nghiên cứu về hệ quả của Holocaust đến thế hệ sau của những người sống sót. Đối với tôi, đó là nỗi sợ hãi mỗi khi rời khỏi căn hộ nhỏ ở Bronx – cảm giác bất an trước những hiểm họa rình rập xung quanh. Tôi bị nhiễm suy nghĩ đó từ cha mình, Baruch Krames. Ông không tin tưởng bất kỳ ai sau hai năm trốn chạy phát xít.

Trong thời gian đó, ông đã phải sống như một con thú trong rừng, lấy trộm đồ ăn của nhà giàu để chia cho những người sắp chết đói tại khu Do Thái.

Những gì cha tôi trải qua và chứng kiến đã ám ảnh ông suốt cả cuộc đời. Ông đã tận mắt nhìn thấy người em trai của mình bị bắn khi ông và các anh trai chạy trốn khỏi lũ phát xít. Ông cũng đã nhìn thấy không chỉ một lần hàng trăm xác người Do Thái chồng chất trên những chiếc xe của quân đội Đức như vật liệu xây dựng trên công trường. Tất nhiên, tôi không phải chứng kiến những cảnh tượng đó nhưng chúng cũng hằn sâu trong tâm trí tôi.

Holocaust là chủ đề cho một cuốn sách khác nhưng tôi cảm thấy cần nói đến ở đây vì tôi luôn có thể cảm nhận sâu sắc nỗi đau của cha mẹ mình. Như thể tôi sinh ra trong một gia đình ma – hồn ma những người thân đã mất của cha mẹ tôi dưới thời Hitler. Thế nên, tôi luôn trân trọng lòng tự tôn của người khác. Đó cũng là lý do tôi cực kỳ nhạy cảm khi ai đó xâm phạm những gì tôi coi là giá trị cốt lõi trong cá tính tạo nên con người mình.

Vậy tất cả những điều này có liên quan gì đến một cuốn sách nói về nghệ thuật lãnh đạo của Giáo hoàng Francis?

Một thời gian ngắn sau khi đảm nhận cương vị Giáo hoàng vào tháng 3 năm 2013, Francis nổi bật với hình tượng một người chống Hilter – một người tôn trọng phẩm hạnh và đề cao con người bất kể màu da, tầng lớp, xuất thân.

Ông là lời đáp trả của thế kỷ XXI đối với tội ác diệt chủng từ thế kỷ XX.

Đoạn trích sau đây từ bài thuyết giảng nổi tiếng nhất của Giáo hoàng Francis đã nhấn mạnh điều này: "Điều răn 'Chớ giết người' đã khẳng định quan điểm bảo vệ giá trị cuộc sống con người. Ngày nay, chúng ta cũng phải 'nói không' với nền kinh tế đặc quyền đặc lợi và bất bình đẳng."

Con số có thể cho thấy sự trái ngược giữa hai nhà lãnh đạo thế giới này. Hầu hết mọi người đều biết rằng Hitler đã giết hại

hơn sáu triệu người Do Thái. Điều ít người biết là trong năm 2013, năm đầu tiên của Giáo hoàng Francis tại Rome, các sự kiện và các buổi lễ mi-xa của ông thu hút hơn sáu triệu người đến dự, rất nhiều trong số họ là người mới gia nhập hoặc vừa trở lại Giáo hội.

Có vô vàn bằng chứng về sự khiêm nhường và nhân văn của Giáo hoàng Francis. Trước khi trở thành Giáo hoàng, Tổng giám mục Jorge Mario Bergoglio[1] thường ra ngoài vào ban đêm ở Buenos Aires để giúp đỡ người nghèo. Giờ đây, ở vị trí Giáo hoàng, ông giao phó cho một Tổng giám mục khác làm việc đó.

Trước thời điểm diễn ra Mật nghị Hồng y và được lựa chọn làm Giáo hoàng, Bergoglio đã ở tại một nhà tập thể đơn sơ trong vùng.

Trong bài thuyết trình với tư cách là Giáo hoàng mới, Francis quyết định không đứng trên bục phát biểu như những người tiền nhiệm. Thay vào đó, theo như Hồng y Timothy Dolan, ông đã nói, “Tôi đứng ở dưới này”.

Trong buổi tiệc sinh nhật 77 tuổi vào tháng 12 năm 2013, Giáo hoàng Francis đã mời bốn người vô gia cư đến dự sinh nhật. Đó không phải là cách để quảng bá hình ảnh như các chính trị gia thường làm mà bởi ông cảm thấy thoải mái nhất khi ở bên cạnh những người này.

Trong năm đầu tiên làm Giáo hoàng cũng như thời gian tại Argentina, Francis luôn thể hiện là một người khiêm nhường. Tuy nhiên, khiêm nhường không có nghĩa ông là một nhà lãnh đạo hời hợt. Giống như tất cả những nhà lãnh đạo nổi bật, ông có vô số công việc cần giải quyết. Trên thực tế, theo những phóng viên đã theo dõi Bergoglio nhiều năm, ông là một người luôn quan tâm đến các vấn đề xã hội và chính trị. Ông cũng là một người có trí tuệ lớn nhưng ít được chú ý bởi lối sống khiêm nhường của mình.

“Ông không phải là một thiếu nữ ngây thơ bước vào thế giới”, Elisabetta Pique, một nhà báo Argentina quen biết Bergoglio từ những năm 1990 và là tác giả cuốn sách *Francisco: Vida y Revolucion* (Francis: Cuộc đời và cách mạng) đã miêu tả vấn đề

ông phải đối mặt tại Rome, "Ông gần như đã phải chiến đấu với một bộ phận của Giáo triều Rome.[2]"

Một nhà báo khác đã sử dụng từ "không thương xót" để miêu tả cách điều hành của Francis.

Nhà báo Mark Binelli của tạp chí *Rolling Stone* viết rằng, "Bergoglio đã thể hiện mình là một người thi hành pháp luật có khả năng ra lệnh đầy uy lực để phục vụ mục đích cao cả hơn."

Giáo hoàng Francis rõ ràng là một nhà điều hành sắc sảo. Ông đã loại bỏ một loạt lãnh đạo bảo thủ ra khỏi Giáo triều, những người có thể ảnh hưởng đến kế hoạch hành động của Giáo hoàng trong quá trình biến Giáo hội trở nên cởi mở và tập trung hơn vào việc đáp ứng nhu cầu của tất cả mọi người.

Không phải ngẫu nhiên mà một trong những cuốn sách nổi tiếng nhất của Giáo hoàng Francis, *Về thiên đường và trái đất*, lại được chấp bút cùng Abraham Skorka, một giáo sĩ Do Thái nổi tiếng người Argentina và cũng là một người bạn của ông. Cũng chẳng ngẫu nhiên mà cuốn sách đó miêu tả việc Bergoglio và Skorka đã dành nhiều năm để "xây dựng cầu nối giữa Thiên chúa giáo, Do Thái giáo và thế giới nói chung."

Với tư cách là Giáo hoàng, Francis thách thức những người bảo thủ cực đoan trong Giáo hội bằng cách mở lòng với những người mà các Giáo hoàng khác không bao giờ lưu tâm: Ông rửa chân cho tù nhân (bao gồm hai nữ tù nhân, việc này đã gây tranh cãi không nhỏ với những bậc trưởng lão trong Giáo hội; chưa từng có Giáo hoàng nào rửa chân cho phụ nữ); ông cũng đã ôm một người nhiễm trùng da, điều mà nhiều người không dám làm.

Việc Giáo hoàng ghét thói lãng phí và khoe khoang tài sản không có gì đáng ngạc nhiên, đặc biệt là đối với các giám mục, và ông thể hiện quan điểm của mình bằng hành động. Cuối năm 2013, Giáo hoàng Francis (tạm thời) "trục xuất" một giám mục người Đức bởi ông này đã trơ tráo sử dụng số tiền khổng lồ 31 triệu euro để xây dựng một ngôi nhà riêng bề thế. Một cuộc điều tra đã được thực

hiện để quyết định tương lai của "vị giám mục treo" này. Cuối tháng 3 năm 2014, "vị giám mục treo" người Đức đã bị trục xuất khỏi giáo phận của mình vĩnh viễn.

Giáo hoàng Francis nhận thấy trong Giáo hội không có chỗ cho kẻ tiêu xài lãng phí, nhất là khi trên thế giới còn quá nhiều người nghèo đói. Giáo hoàng đã thể hiện cái nhìn của ông đối với vấn đề này:

> *Tại sao một người vô gia cư già cả chết đi thì chẳng ai bận tâm, nhưng thị trường chứng khoán mất hai điểm lại là tin tức thời sự cơ chứ?*

Hình ảnh con người ông được gói gọn trong một câu nói. Giáo hoàng Francis cho chúng ta thấy thế giới đang đi chệch hướng và các giá trị bị đảo lộn. Kể cả cách lựa chọn tông hiệu – lấy cảm hứng từ Thánh Francis thành Assisi – cũng thể hiện với thế giới rằng ông sẽ tập trung vào tầng lớp người nghèo, cũng như những người bệnh tật và yếu đuối nhất trong xã hội chúng ta.

Thánh Francis thành Assisi sống vào đầu thế kỷ XIII và trở thành vị thánh bảo trợ của động vật và hệ sinh thái. Dù sinh ra trong gia đình giàu có, Thánh Francis đã từ bỏ tất cả những gì mình sở hữu kể cả quần áo để làm theo lời dạy của Chúa Jesus, "Không sở hữu vàng bạc hoặc đồng xu nào trong ví, không túi hành lý, không giày dép, không người tùy tùng." Thánh Francis thành Assisi hẳn sẽ bằng lòng với Giáo hoàng Francis đương thời.

Tuy nhiên, lời nhận xét của Giáo hoàng về người vô gia cư và chỉ số chứng khoán Dow Jones là một thanh kiếm hai lưỡi: Ngoài việc tiết lộ đáng kể về Francis, nó cũng bộc lộ thách thức lớn nhất trong việc viết một cuốn sách về nghệ thuật lãnh đạo xoay quanh nhân vật đặc biệt này.

Francis thường bị chỉ trích do khuynh hướng chống chủ nghĩa tư bản của mình. Tuy nhiên, ông không phải là người chống công nghiệp hoá. Ông chỉ có cái nhìn phê phán đối với các tập đoàn lớn khi hàng nghìn người lao động bị sa thải, ông viết rằng: "Nền kinh

tế không còn là một biện pháp cứu trợ mà là một loại chất độc mới. Điều này thể hiện qua mưu toan tăng lợi nhuận bằng cách cắt giảm nhân công và gia tăng số lượng người thất nghiệp.”

Tại sao không nên coi đây là lời phản đối giới kinh doanh? Trong cùng một bài tông huấn mà ông có viết về “những người thất nghiệp”, ông cũng đã viết về tính cao quý của thương nghiệp và đặc biệt là các hoạt động kinh doanh tạo điều kiện cho thế giới trở nên tốt đẹp hơn: “Kinh doanh cũng là một nghề, và là một nghề cao quý nếu những người dấn thân vào nghề này hiểu rằng họ có cơ hội để làm những điều ý nghĩa lớn lao hơn trong cuộc sống. Từ đó, họ có thể phục vụ lợi ích chung bằng cách nỗ lực gia tăng của cải trên thế giới và đưa tất cả mọi người thoát khỏi đói nghèo... Tôi tin chắc một điều rằng: những thay đổi vĩ đại của lịch sử xảy ra khi hiện thực được nhìn nhận từ những người được coi là ngoài rìa xã hội hơn là những người ở trung tâm.”

Vì vậy, mặc dù các chuyên gia vẫn luôn chỉ trích khuynh hướng bài trừ doanh nghiệp của Giáo hoàng Francis, nhưng những lời chỉ trích đó hoặc quá đơn giản hoặc chưa đầy đủ, và một số trường hợp là hoàn toàn sai lầm. Tuy nhiên, không còn nghi ngờ gì nữa, Francis là người bài trừ thói tham lam, cụ thể là bất bình đẳng thu nhập.

Giáo hoàng Francis đã hùng hồn nói về nguyên nhân cơ bản của sự bất bình đẳng thu nhập đang không ngừng gia tăng. “Từ đó, sinh ra một chế độ chuyên chế mới, vô hình nhưng đơn phương và không ngừng nghỉ áp đặt những quy tắc và luật lệ của riêng nó. Cơn khát quyền lực và vật chất là không có giới hạn. Ở hệ thống này, có một nguyên tắc duy nhất là nó có xu hướng hủy hoại tất cả những gì cản trở sự gia tăng lợi nhuận, kể cả những thứ mỏng manh như môi trường chẳng hạn, cũng không được bảo vệ trước lợi ích thị trường.”

Nhằm ngăn chặn thói tham quyền và ham vật chất, Giáo hoàng Francis đã khiển trách những thành viên Giáo hội mua xe đắt tiền, yêu cầu họ mua ô tô đã qua sử dụng, và ủng hộ số tiền chênh lệch cho trẻ em nghèo đói, vô gia cư.

Đầu năm 2014, Oxfam, một tổ chức chống đói nghèo tại hơn chín chục quốc gia công bố: 85 người giàu nhất thế giới sở hữu nhiều tiền hơn 3,5 tỷ người nghèo nhất trên thế giới cộng lại. Điều này có nghĩa là 1% người giàu nhất thế giới kiểm soát 46% (gần một nửa) tài sản của cả thế giới. Với con số này, ai có thể chỉ trích Giáo hoàng khi ông yêu cầu những người giàu nhất phải cho đi nhiều hơn?

Tuy nhiên, điều này không thể giảm bớt khó khăn trong việc viết một cuốn sách xoay quanh một nhân vật với mục tiêu lớn nhất là tạo ra sân chơi bình đẳng về kinh tế. Nhưng đây không chỉ là một cuốn sách về nghệ thuật kinh doanh, mà còn là một cuốn sách về nghệ thuật lãnh đạo. Để tránh nhầm lẫn sau này, đây là định nghĩa về lãnh đạo sẽ được sử dụng xuyên suốt trong cuốn sách này:

Lãnh đạo là khả năng chia sẻ một tầm nhìn và kêu gọi người khác cùng thực hiện.

Có một sự mỉa mai là khái niệm này được đưa ra bởi vị lãnh đạo của một trong những tập đoàn lớn mạnh và lâu đời nhất, người đã sa thải hơn 125.000 người lao động: Jack Welch, nguyên CEO của General Electric (được Tạp chí *Fortune* bình chọn là Nhà lãnh đạo của thế kỷ và là đối tượng của một vài cuốn sách tôi từng viết).

Jack Welch và Giáo hoàng Francis tuy có thể bất đồng trong nhiều vấn đề nhưng họ có chung một số quan điểm chính về lãnh đạo. Ví dụ, Welch hay so sánh công ty 100 tỷ đôla với một cửa hàng tiện ích tại góc đường. Điều đó có nghĩa là ông yêu cầu tất cả nhân viên nắm rõ từng sản phẩm trên kệ hàng cũng như các khách hàng thân thiết.

Welch và Giáo hoàng Francis cũng đồng tình với nguyên tắc kinh doanh sau: Điểm nổi bật của bất kỳ lãnh đạo nào là cách họ dẫn đầu làm gương. Đây là điểm nổi trội của Giáo hoàng Francis. Ông có lối sống giản dị hơn tất cả những người tiền nhiệm. Trước khi trở thành Giáo hoàng, Francis từng được biết tới với hình ảnh ông sử dụng phương tiện công cộng và sống tại căn hộ nhỏ ở Buenos Aires. Sau khi trở thành Giáo hoàng, ông đã rời bỏ tòa nhà của Giáo hoàng

tại Vatican để sống tại một lưu xá với hai phòng ngủ đơn giản. Francis sống với nguyên tắc đặt người khác lên trước mình và coi bản thân là người đầy tớ: “Đừng quên quyền lực đích thực là phụng sự”, Giáo hoàng Francis đã tuyên bố trong lễ nhậm chức như vậy. Phụng sự là chủ đề xuyên suốt trong cuốn sách này.

***

Trước khi tiếp tục, tôi muốn khẳng định bản thân không phải là tác giả đầu tiên so sánh nghệ thuật lãnh đạo trong Giáo hội với các tổ chức như doanh nghiệp, tổ chức phi chính phủ, và các loại hình khác. Một trong những người đầu tiên làm điều này là Peter Drucker, “cha đẻ của mô hình quản lý hiện đại”.

Tôi coi cuốn sách năm 1946 của ông, *Khái niệm về công ty* (Concept of the Corporation), dựa trên nghiên cứu quy mô đầu tiên về một doanh nghiệp lớn (General Motors), là cuốn sách nền tảng của các sách kinh doanh hiện đại, và rất nhiều ý tưởng trong cuốn sách này vẫn phù hợp cho đến tận bây giờ. Drucker viết rằng: “Mọi xã hội đều cần những tổ chức mà bản chất không liên quan đến mục tiêu xã hội. Ví dụ, bản chất của gia đình là tồn tại sinh học nhưng đây không phải là mục tiêu tồn tại của xã hội. Điều này tương tự với một nhà thờ mà vương quốc của nó không nằm trong thế giới này mà thuộc về một nơi vượt khỏi xã hội.”

Drucker sau đó đã bổ sung: “Khi tổ chức xã hội gặp khó khăn hoặc không thể thực hiện được giá trị đạo đức cơ bản, khi đó chúng ta sẽ có một cuộc khủng hoảng chính trị nghiêm trọng… Điều thường bị bỏ qua là sự bình đẳng về cơ hội và địa vị của mỗi cá nhân trong mối quan hệ tương quan với nhau.”

Điều này được Giáo hoàng Francis lặp lại:

“Các lãnh đạo chính phủ và tổ chức tài chính cần lưu ý mở rộng tầm nhìn, đảm bảo tất cả các thành viên đều có công ăn việc làm, được giáo dục và chăm sóc sức khoẻ đàng hoàng.”

Giáo hoàng Francis cũng bình luận về sự chuyển dịch của cấu trúc xã hội: “Cấu trúc xã hội thay đổi mà không tạo ra niềm tin và

thái độ mới thì sớm muộn gì cũng sẽ trở nên mục ruỗng, ngột ngạt và vô tác dụng”.

Trong cuốn sách *Quản lý trong thời điểm chuyển đổi lớn* (Managing in a Time of great Change), Drucker cũng đã viết về cấu trúc mới: “Việc đấu tranh với xu hướng chuyển đổi cấu trúc là khó khăn trong thời gian ngắn và vô vọng về lâu về dài. Xu hướng này sẽ tự giảm dần hoặc tự đổi chiều... một số sẽ không đổi và có thể hoàn toàn biến mất.” Ông tiếp tục, “Thay đổi lớn trong năng lực kiến tạo tài sản đã được sử dụng cho việc giải trí, chăm sóc sức khỏe và giáo dục.”

Giáo hoàng Francis cũng từng nói: “Sự thay đổi về mặt cấu trúc yêu cầu từng linh mục cũng phải thay đổi theo chiều hướng sao cho công tác của Giáo hội cởi mở và tiếp cận đến từng người.”

Đầu năm 2014, Francis kêu gọi các nhà lãnh đạo thế giới họp bàn tại Davos, Thụy Sĩ để xem xét vai trò to lớn của họ đối với trật tự thế giới: “Tôi yêu cầu các bạn hãy đảm bảo rằng tài sản phục vụ con người, chứ không chi phối con người.”

Điều đáng chú ý là nhiều bài viết của Drucker có cùng quan điểm và suy nghĩ như Giáo hoàng Francis. Họ chia sẻ nhiều điểm tương đồng khác, trong đó có đức tính khiêm nhường, cả hai đều sống khiêm tốn so với năng lực của bản thân. Họ đều là người có tư tưởng sáng suốt. Kể cả cách diễn đạt của họ cũng tương đồng.

Thực tế, sau khi nghiên cứu hầu hết các CEO vĩ đại cuối thế kỷ XX, tôi không nghĩ có một lãnh đạo doanh nghiệp nào có thể viết đầy đủ về bản chất toàn cầu của doanh nghiệp và tài sản như Giáo hoàng Francis. Đó là lý do vì sao lời nói và hành động của ông lại có trọng lượng đến vậy.

Ví dụ, khi nói về cuộc khủng hoảng năm 2008 – 2009, trong bối cảnh khủng hoảng toàn cầu và bất bình đẳng thu nhập, thật khó để tranh cãi với tuyên bố này của Giáo hoàng: “Vậy mà một số người vẫn tiếp tục bảo vệ cho lý thuyết ‘thẩm thấu’[3], cho rằng kinh tế

phát triển hỗ trợ thị trường tự do, mang lại bình đẳng, và cơ hội được tiếp cận thế giới."

Francis có thể tự mô tả mình là một "tội nhân" – ông từng nói: "Một người theo đạo tự coi mình yếu đuối và có tội không phải để giảm ánh mắt soi xét anh ta màlà để phát triển bản thân. Điều này đem lại lợi ích cho tất cả mọi người." – nhưng không thể phủ nhận Francis là một lựa chọn phù hợp, với công việc phù hợp, vào thời điểm phù hợp.

Tôi xin lưu ý về cách giả định và tiếp cận của mình trước khi viết cuốn sách: Cho dù Giáo hoàng Francis đặt ra mục tiêu phá bỏ hiện trạng bất bình đẳng thu nhập, bài giảng và hành động của ông là ví dụ phù hợp cho lãnh đạo của bất kỳ tổ chức nào.

Một vấn đề quan trọng khác đó là cách tiếp cận cuốn sách. Đây là cuốn sách viết về Giáo hoàng Francis, không phải là cuốn sách của Giáo hoàng. Vì vậy, tôi chịu trách nhiệm về nội dung của cuốn sách này. Đây là cách nhìn của tôi về lời nói và hành động của Giáo hoàng.

Hơn nữa, tôi không phải là một nhà thần học cũng chẳng là một chuyên gia trong lĩnh vực Công giáo. Chuyên môn của tôi là về quản trị lãnh đạo. Tôi đã từng phỏng vấn và nghiên cứu rất nhiều nhà lãnh đạo doanh nghiệp xuất sắc nhất thế kỷ XX và một vài người thế kỷ XXI.

Quan điểm của tôi về Giáo hoàng Francis sẽ khác so với quan điểm của Giáo hội Công giáo hoặc một nhà thần học. Tôi nhìn ông qua một lăng kích thế tục hơn, từ đó phân tích các nguyên tắc lãnh đạo mà ông đã thực hiện và giảng dạy. Tôi ngạc nhiên bởi con đường khác biệt mà Giáo hoàng lựa chọn để biến Giáo hội trở nêncởi mở và thu hút quần chúng hơn. Cuối tháng 5 năm 2014, Giáo hoàng Francis đã nói với các phóng viên trên chuyến bay trở lại Rome (sau chuyến công du Trung Đông) về vấn đề cho phép linh mục kết hôn: "Cánh cửa luôn mở". Trong suốt cuốn sách này, bạn sẽ thấy Giáo hoàng đã "mở cửa" rất nhiều vấn đề, chẳng hạn như vấn đề ly hôn và hôn nhân đồng tính. Những tuyên bố gây choáng

váng này đã giáng mạnh vào các thành viên cánh hữu cực đoan của Giáo hội nhưng cũng đồng thời biến Giám mục Bergoglio thành Giáo hoàng Francis, một hành trình đầy khiêm nhường, phẩm hạnh và can trường.

GIỚI THIỆU
Từ Bergoglio tới Francis

Kể từ tháng 3 năm 2013, khi hàng ngàn người tập trung tại Quảng trường Thánh Peter dự lễ nhậm chức của Giáo hoàng Francis I, giáo sĩ dòng Tên người Argentinanày đã chứng tỏ ông không giống với bất kỳ Giáo hoàng nào khác. Ông không chỉ thu hút được sự quan tâm của các tín đồ Công giáo ngoan đạo nhất mà cảnhững người không còn theo Công giáo, những người theo giáo phái và tôn giáo khác, các nhà chính trị, giới truyền thông, và rất nhiều người khác mến mộ con người khiêm nhường này.

Jorge Mario Bergoglio là người đầu tiên ngoài châu Âu nhận chức Giáo hoàng kể từ năm 741. Không ai nghĩ ông sẽ là người kế nhiệm Giáo hoàng Benedict XVI. Mọi người đều cho rằng Giáo hội sẽ lựa chọn một người Ý hoặc người Mỹ, một người theo trường phái bảo thủ hơn. Tuy nhiên, việc lựa chọn một giám mục người Argentina trở thành Giáo hoàng Rome đã làm hài lòng nhiều người. Trên thực tế, ngay sau khi Thời báo *Times* chọn Giáo hoàng Francis là Nhân vật của năm 2013, một cuộc khảo sát của Tạp chí *ABC/Washington Post* cho thấy "92% tín đồ Công giáo hài lòng với Giáo hoàng Francis, cao hơn 16% so với Giáo hoàng Benedict XVI".

Điều gì khiến nhà lãnh đạo này thu hút được sự chú ý của nhiều người đến như vậy? Có lẽ đó là sự khiêm nhường trong lối sống và cách ông dẫn dắt con chiên của mình. Có lẽ đó là sự quan tâm của ông dành cho người khác bất kể xuất thân của họ, nhất là trong thời điểm Giáo hội đang vấp phải nhiều chỉ trích vì mất dần mối liên kết với giáo dân.

Không chỉ vậy, Giáo hoàng Francis còn thể hiện ông là người lãnh đạo của mọi người chứ không phải của tổ chức. Có quá ít người ý thức được điều này dẫn đến sự hình thành môi trường làm việc thiếu tương tác giữa người với người cũng như sự phụ thuộc ngày càng lớn

vào công nghệ. Chúng ta đang sống trong thời đại suy thoái do thiếu đi lãnh đạo thực thụ. Ngày nay, rất ít lãnh đạo đi dạo qua các hành lang của tập đoàn lớn, làm tấm gương về năng lực lãnh đạo nơi làm việc. Không như những thập niên trước, rất nhiều người trong số chúng ta chưa từng được thấy một lãnh đạo thực thụ cho đến khi Giáo hoàng Francis nhậm chức.

Phần lớn chúng ta ít có điều kiện được tận mắt chứng kiến khả năng lãnh đạo của Giáo hoàng Francis. Tuy nhiên, ông không phải là người hoàn hảo. Francis thường tự gọi mình là “người có tội” và không đòi hỏi sự hoàn hảo từ bất cứ người nào. “Tôi là ai mà phán xét?” đã trở thành sáu chữ đáng nhớ nhất của ông. Câu nói này thể hiện sự khoan dung đối với con chiên, người ngoại đạo và kể cả những người thiếu sót nhất trong chúng ta. Tuy nhiên, nguyên tắc lãnh đạo không hướng tớimột mục tiêu hoàn hảo mà hướng tới một lý tưởng và kêu gọi mọi người sống theo lý tưởng đó. Xét trên tiêu chí này, Giáo hoàng Francis đã cực kỳ thành công.

Mỗi ngày, phương tiện truyền thông tập trung vào một số hoạt động mới của Giáo hoàng Francis với vai trò lãnh đạo. Từ việc gọi điện cảm ơn một người đã viếtthư và mời anh ta chia sẻ suy nghĩ của mình, đến việc trao đổi với các nữ tu sĩ trong đêm giao thừa, hoặc chở một người bạn bằng chiếc xe của ông. Con người khiêm nhường và thánh thiện này đã chứng tỏ phương thức lãnh đạo với sự thành thật và sâu sát với quần chúng có thể truyền cảm hứng cho chúng ta trở thành những nhà lãnh đạo tuyệt vời. Điều này thật đáng chú ý khi khó có thể tìm thấy một nhà lãnh đạo tin cậy từ cấp trung ương cho đến địa phương. Đây là lý do hình thành nên cuốn sách này.

Có nhiều điều để học hỏi từ Giáo hoàng Francis và chắc chắn chúng ta sẽ học hỏi nhiều hơn nữa trong nhiệm kỳ của ông. Tuy nhiên, chúng ta đã có thể nhìn thấy phẩm chất lãnh đạo thực thụ qua cách ông thể hiện. Chúng ta cảm nhận điều đó qua cách ông che chở tất cả những tạo vật của Chúa bao gồm cả những người yếu đuối nhất và bé mọn nhất cũng như tạo ra một môi trường giúp tất cả cùng phát triển. Chúng ta có thể nhìn thấy cách ông lắng nghe, suy xét nguyện vọng của người khác và tìm cách để kết nối với những người đã rời bỏ Giáo hội. Và chúng ta có thể nhìn cách ông

lưu tâm đến tất cả quan điểm khác nhau, sử dụng óc phân tích và lắng nghe lời khuyên để đưa ra quyết định đúng đắn nhất chứ không phải đưa ra quyết định nhất thời từ chính kiến của mình. Đây chính là phương thức lãnh đạo mà xã hội rất cần.

Như một nhà lãnh đạo bẩm sinh, Giáo hoàng Francis I đã nhận được sự mến mộ của hàng triệu người trên thế giới, trong đó có tôi. Phải thừa nhận rằng, tôi không phải là một con chiên và cũng không phải người sùng đạo, nhưng vị Giáo hoàng này đã làm tôi cảm động không thốt nên lời. Ông nói với tôi bằng lối diễn đạt mà không một người nổi tiếng nào từng nói. Thay vì sợ thay đổi, ông khao khát nó. Ông không sợ cải tổ hiện trạng hay thay đổi đột phá. Đây là một trong những phẩm chất của một nhà lãnh đạo hiệu quả.

Giáo hoàng Francis còn là một nhà lãnh đạo vĩ đại và ngày càng trở nên thuyết phục hơn theo thời gian. Việc ông là người quá cấp tiến hay quá bảo thủ sẽ được quyết định bởi những chuyên gia thần học và chính trị cũng như hàng ngàn tín đồ Công giáo dõi theo từng động thái của ông trong những năm tiếp theo. Tuy nhiên việc ông là một nhà lãnh đạo hiệu quả là không phải bàn cãi. Giáo hoàng Francis đã chứng minh mình không chỉ là một con người của quần chúng mà còn là một nhà lãnh đạo giữa những nhà lãnh đạo. Nếu là lãnh đạo doanh nghiệp, ông sẽ được xếp ngang hàng với những người xây dựng và mang lại đột phá cho tổ chức mà họ lãnh đạo và/hoặc thành lập như Bill Gates (Microsoft), Jack Welch (GE), Steve Jobs (Apple), Andy Grove (Intel), và Sam Walton (Walmart).

Những nhà lãnh đạo tương lai cũng như sinh viên của lĩnh vực này có thể tìm được nhiều bài học từ người đàn ông độc đáo này. Những bài học có thể ứng dụng trong từng nẻo đường của cuộc đời, đặc biệt là trong kinh doanh và cụ thể hơn là trong công tác lãnh đạo.

♦ VẬY JORGE MARIO BERGOGLIO LÀ AI?

Mặc dù ông có thể là người cuối cùng tự gọi mình là một nhà lãnh đạo bẩm sinh. Việc tự ca ngợi bản thân hoàn toàn không thuộc tính cách của linh mục dòng Thánh Ignatian. Giáo hoàng Francis sống

với sự từ bi, phương thức lãnh đạo hiệu quả mặc dù Giáo hội không phải là sự lựa chọn đầu tiên của ông.

Khi còn trẻ, Jorge Mario Bergoglio (sinh ngày 17 tháng 12 năm 1936, tại Buenos Aires) dự định theo đuổi nghề y và mong muốn trở thành một bác sĩ hoặc dược sĩ. Tuy nhiên, vào mùa hè năm 17 tuổi, ông dừng chân tại một nhà thờ để xưng tội. Đây chính là cột mốc trong cuộc đời của chàng thanh niên này. Ông đã bị rung động bởi một vị linh mục, người đã lắng nghe ông xưng tội. Điều này đã thay đổi kế hoạch của ông không chỉ trong ngày hôm đó mà cả cuộc đời về sau. Bergoglio cảm thấy trong thời điểm đó, tại nhà thờ, Chúa đã kêu gọi ông phụng sự Người. Và từ đó, ông đã nghe theo tiếng gọi của Chúa.

Sau vài năm làm các công việc lặt vặt, kể cả công việc thấp kém như bảo vệ cho quán bar, người gác cổng, một kỹ thuật viên hóa học, và giáo viên dạy văn, Bergoglio gia nhập Chủng viện Inmaculada Concepción, một chủng viện thuộc Tổng giáo phận của Villa Devoto ở Buenos Aires.

Vào tháng 3 năm 1958, ông gia nhập Tập viện Dòng Tên, bước vào cuộc hành trình tương đối dài để trở thành linh mục: Phải mất hơn 11 trước khi Bergoglio được thụ phong linh mục.

Trong những năm sau đó, Cha Bergoglio nghiên cứu triết học và thần học, hoàn tất thời gian huấn luyện đợt cuối và tuyên khấn trọn đời vào tháng 4 năm 1973. Sau đó, ông làm Giám tỉnh Dòng Tên Argentina cho đến năm 1979.

Từ năm 1980 đến năm 1986, Cha Bergoglio làm hiệu trưởng chủng viện Triết học và Thần học San Miguel, về bản chất, ông quản lý toàn bộ thành viên Dòng Tên tại Argentina. Sau nhiệm kỳ sáu năm, theo truyền thống, người kế nhiệm Giám mục Bergoglio bổ nhiệm ông vào một vị trí mới. Ông được chỉ định làm linh mục linh hướng tại Córdoba. Đây là một bước lùi trong sự nghiệp – ít nhất nếu xét trong sơ yếu lý lịch.

Một lần nữa, Jorge Mario Bergoglio đón nhận thứ mọi người xem là thất bại trong tâm thế kiêu hãnh. Thay vì xem việc làm mới là một điểm lùi không mong muốn, ông xem đây là một cơ hội để tìm hiểu thêm về giáo dân cũng như cơ hội khám phá bản thân và mối quan hệ của ông với Chúa, xem đây là một cách khác để phục vụ Giáo hội hơn là một bước lùi trong sự nghiệp.

Mặc dù nhiều người có thể xem đó là một bước đi nhỡ nhàng trong sự nghiệp, nhưng công việc này không hề ngăn cản con đường của Bergoglio tới Rome – tất nhiên công việc tại Vatican không phải là mục tiêu mà ông hướng tới. Khát vọng này không phù hợp với lời dạy của Chúa. Thực tế, Giáo hoàng Francis đã thừa nhận việc làm Đức Giám mục Rome không phải mục tiêu sự nghiệp của ông. Ông nói với các sinh viên vào tháng 6 năm 2013: “Không. Tôi đã không hề muốn làm Giáo hoàng. Vậy có sao không?”

Tuy nhiên, con đường sự nghiệp của Bergoglio khá thuận lợi. Năm 1992, ông được phong làm Giám mục Phụ tá của Buenos Aires. Sáu năm sau, ông trở thành Tổng giám mục Buenos Aires, nơi mà ông đã thành lập các giáo xứ mới và tái cơ cấu các cơ quan hành chính. Năm 2005, ông được bầu làm Chủ tịch Hội đồng Giám mục Argentina; ông tái đắc cử năm 2008 và hiện vẫn tiếp tục làm thành viên thường trực của Hội đồng Giám mục nước này.

Đến thời điểm này, Bergoglio đã ở độ tuổi 70; công việc của ông cùng với Giáo hội kéo dài từ cuối thế kỷ XX đến đầu thế kỷ XXI. Trong những năm đó, ông đã được biết đến như một người khiêm nhường với sở thích đi xe buýt đến nơi làm việc, và thường được bắt gặp trong đôi giày lấm bùn từ trang trại nơi ông làm việc và bụi đường từ các thị trấn mà ông tới thăm con chiên và những người ngoại đạo. Ông được công nhận là nhà lãnh đạo có lối diễn đạt cởi mở, luôn tôn trọng tất cả các tầng lớp xã hội, không phân biệt tôn giáo hay chính trị.

Tháng 12 năm 2011, ông đệ đơn từ chức tới Giáo hoàng Benedict XVI. Việc này được quy định bởi Luật trong đó các giám mục Công giáo phải từ chức vào sinh nhật thứ 75. Nhưng cuộc đời hưu trí đã không tiếp nối sau đó.

Vào tháng 3 năm 2013, gần 53 năm kể từ ngày Bergoglio chính thức trở thành một linh mục Dòng Tên, ông đã được bầu trở thành Giáo hoàng. Giờ đây, Giáo hoàng Francis dẫn đầu 1,2 tỷ tín đồ Công giáo và Giáo hội để đối phó với bất ổn cũng như luôn khao khát thay đổi. Đây thực sự là công việc ông đã chuẩn bị kỹ càng và thể hiện tư cách lãnh đạo thực thụ. Ví dụ, vào cuối tháng 5 năm 2014, trong một chuyến thăm Trung Đông, Giáo hoàng Francis đã có lời mời Tổng thống Palestine và Israel đến Vatican để "cầu nguyện". Sự kiện này diễn ra vài tuần sau khi cuộc đàm phán hòa bình Trung Đông được Hoa Kỳ hậu thuẫn thất bại. Cả hai nhà lãnh đạo đã chấp nhận lời mời. Cho dù việc này có dẫn đến kết quả nào hay không thì đây cũng là một trong số 12 bài học về nghệ thuật lãnh đạo từ Giáo hoàng Francis mà bạn sẽ đọc được trong cuốn sách này.

CHƯƠNG 1

Lãnh đạo bằng sự khiêm nhường

Một bài blog của tạp chí *Harvard Business Review* gần đây nêu ra: “Chúng tôi có hàng chục cuốn sách, bài báo, và các nghiên cứu cảnh báo sức phá hoại của sự ngạo mạn, [...] sự khiêm nhường dường như bị lãng quên trong các chương trình đào tạo lãnh đạo”. Điều đó xuất phát từ quan điểm cho rằng sự khiêm nhường cản bước người lãnh đạo, người lãnh đạo khác biệt thường không thích bị bó buộc. Một số lãnh đạo khác cảm thấy họ đã đủ khiêm nhường và không cần phát triển đức tính này nữa. Và có thể nhiều người cảm thấy sự khiêm nhường, cũng giống như lòng tin và tính cách, không thể dạy hoặc học được. Vấn đề là bạn có nó hay không, việc đọc một cuốn sách về sự khiêm nhường không thể bổ sung cho bạn đức tính này.

Giáo hoàng Francis chắc sẽ không đồng ý với tất cả các luận điểm trên.

Ông tin rằng sự khiêm nhường mang đến cho lãnh đạo một lợi thế mà không phẩm chất nào khác nào đem lại được. “Nếu chúng ta có thể phát triển một tâm thế thực sự khiêm nhường, thì chúng ta có thể thay đổi thế giới” – Bergoglio đã viết như vậy trước khi trở thành Giáo hoàng. Và ông đã luôn chứng tỏ rằng khiêm nhường không bao giờ là thừa và con người có thể học để trở nên khiêm nhường hơn. Thông qua việc làm đó, ông đã thay đổi các tiêu chuẩn đánh giá lãnh đạo.

♦ SỰ KHIÊM NHƯỜNG THAY ĐỔI MỌI THỨ

Rất lâu trước khi giữ cương vị hiện tại, Bergoglio đã hướng tới việc thay đổi môi trường văn hóa của Vatican, mặc dù ông biết điều này sẽ mất nhiều năm. Trong một bài thuyết giảng nổi tiếng của

mình, Giáo hoàng Francis giải thích rằng: “Trong văn hóa hiện thời, ưu tiên được đặt lên những thứ bên ngoài, trước mắt, hiện hữu, nhanh chóng, hời hợt, và tạm thời. Bản chất bị che lấp bởi vẻ bề ngoài.” Nói cách khác, Francis tin rằng xã hội ngày nay đặt nặng giá trị vật chất. Điều này chắc chắn không tạo nên thế giới mà ông hướng tới hoặc mong muốn.

Francis đã nói rằng sự khiêm nhường và một cuộc sống giàu có về vật chất không thể song hành với nhau. “Chúng ta phải khiêm nhường nhưng là sự khiêm nhường thực sự từ đầu đến chân.” Để thực hiện thay đổi văn hóa mà ông hướng tới, Francis biết rằng ông sẽ phải là một tấm gương điển hình trên cương vị Giáo hoàng. Ông chú trọng tới bản chất chứ không phải ảo ảnh phù phiếm, chú trọng giá trị hơn phong cách, và ủng hộ người nghèo hơn người giàu.

Một Giáo hoàng khiêm nhường hơn đã xuất hiện trong vòng vài phút sau cuộc bầu cử tại Mật nghị. Một phóng viên mô tả sự thay đổi của Bergoglio với tư cách là Giáo hoàng ngay một ngày sau đó: “Sự khiêm nhường của ông đã trở thành huyền thoại. Ngay tại buổi thuyết trình đầu tiên, ông đã từ chối việc sử dụng bục phát biểu để giữ chiều cao ngang tầm với người tham dự. Sau đó ông xin một lời cầu nguyện cho chính mình trước khi ban phước lành cho đám đông. Với tư cách là một Giáo hoàng, đây là hành động đột phá truyền thống”.

Bằng cử chỉ đơn giản đó, ông đã cho thấy sự khiêm nhường của mình. Ông muốn cả thế giới biết rằng ông không coi vai trò của mình là một người trên mọi người. Francis tin rằng không có ai là lớn hơn bất cứ ai dù bạn có tin vào Chúa hay không. Khi còn trẻ, Bergoglio đã phát ngôn về tầm quan trọng của niềm tin vào sự vĩ đại của tất cả mọi người và đối xử với mọi người bằng sự tôn trọng: “Với tư cách là người tin vào đạo, tôi biết rằng sự giàu có là món quà của Chúa. Tôi cũng biết rằng một người không theo tín ngưỡng có thể không biết điều đó... Tôi tôn trọng anh ta và tôi sẽ thể hiện đúng con người thật của mình. Nơi nào có tri thức nơi đó có tình yêu thương và hữu nghị [...] Tôi cho rằng mình không có quyền phán xét tính chính trực của người khác. Tất cả mọi người đều có những phẩm chất và sự cao quý riêng.”

Những hành động đầu tiên của Francis khi làm Giáo hoàng đã đưa ra nhiều bài học lãnh đạo quan trọng. Thứ nhất, nếu bạn đủ may mắn để lãnh đạo mọi người,đừng bao giờ sử dụng vị trí đó để chạy theo mục đích cá nhân. Không làm những điều khiến cấp dưới, đồng nghiệp hay người lao động nghĩ rằng bạn ở trên họ. Điều đó có nghĩa là bạn cần bước ra khỏi phòng làm việc riêng để hoà mình vào văn phòng chung và làm việc như các đồng nghiệp khác. Nhiều nhà lãnh đạo đã chứng minh tính hiệu quả của việc làm này.

Tạp chí *Forbes* đã đưa ra ví dụ về một CEO đã lựa chọn góc làm việc bình thường thay cho một văn phòng sang trọng. Hành động này thể hiện: "Tôi không phải ở trên bạn; tôi là một trong số các bạn, và tôi cũng có thể có sai lầm, tức giận, và trải qua những điều tương tự như bạn."

Helen Coster, một cộng tác viên của *Forbes*, đã dẫn lời của April Callis, Chủ tịch một công ty tư vấn quản lý, giải thích các chiến lược lựa chọn nơi làm việc, "Nếu mục tiêu của CEO là đảm bảo tất cả mọi người hiểu rằng mình là một thành viên trong nhóm, việc chọn một góc làm việc cùng với cộng sự là một phương thức tuyệt vời để chứng minh điều đó. [...] Bạn có thể nghe thấy những điều mà bạn không bao giờ nghe được nếu ngồi trong một văn phòng sang trọng. Việc lựa chọn chỗ ngồi như vậy sẽ cho bạn một liều thuốc mạnh về thực tại".

Cựu Giám đốc điều hành eBay, Meg Whitman, đã làm việc tại văn phòng chung ngay trong trụ sở công ty ở San Jose. Michelle Peluso cũng làm như vậy khi cô là người đứng đầu của Travelocity. Ở công ty nghiên cứu đầu tư Morningstar, tất cả các bàn làm việc được đặt cạnh nhau. Bàn của CEO được đặt ngay cạnh bàn của các nhân viên khác. Ngay cả tỷ phú Michael Bloomberg, cựu Thị trưởng thành phố New York, cũng làm việc tại văn phòng chung khi còn đương nhiệm.

Lãnh đạo cũng có thể biểu hiện sự khiêm nhường bằng các cách khác. Ví dụ, họ giảm tiền lương của mình. Danh sách các lãnh đạo nhận 1 đôla tiền lương ngày càng tăng. Thay vào đó, họ kiếm được

hàng triệu đôla tiền cổ phiếu (đặc biệt là với các công ty hoạt động tốt). Tiền lương 1 đôla/năm truyền tải một thông điệp quan trọng đến nhân viên: “Nếu tất cả chúng ta không thành công, tôi không xứng đáng nhận tiền lương của công ty.” Lãnh đạo lựa chọn phương án 1 đôla lương bao gồm Larry Ellison của Oracle; Sergey Brin, Larry Page và Eric Schmidt của Google; Elon Musk của Tesla; John Mackey của Whole Foods; và Mark Zuckerberg của Facebook, hay như N. R. Narayana Murthy, đồng sáng lập của Infosys; Pantas Sutardja và Sehat Sutardja của Marvell Technology Group; và Muhammad Ali Jinnah nhận lương 1 rupee khi làm thống đốc đầu tiên của Pakistan.

Bạn cũng có thể chứng minh sự khiêm nhường bằng cách chi tiêu tài sản của công ty theo cách khôn ngoan hơn. Nếu bạn thường có xu hướng chi một khoản tiền lớn của công ty cho các buổi tiệc, hãy đơn giản hóa bằng cách giảm quy mô của các sự kiện này và để cho các nhân viên đưa ra các ý kiến và lựa chọn các hoạt động từ thiện đóng góp cho xã hội.

Tương tự như vậy, nếu bạn tổ chức một bữa ăn tối cấp lãnh đạo hàng tháng tại một nhà hàng đắt tiền hoặc khu nghỉ mát hạng sang với các giám đốc điều hành khác, hãy cắt giảm việc này, đề xuất lãnh đạo cấp trên tổ chức các bữa tiệc ít tốn kém hơn như bữa sáng hàng tháng với bạn bè và khách hàng. Việc trao đổi giao tiếp hai chiều từ các buổi gặp gỡ không quá trọng thị có thể mang lại lợi ích tuyệt vời cũng như nâng cao tinh thần.

♦ TẬP TRUNG VÀO PHỤNG SỰ

Nếu hành động và quyết định đầu tiên chưa chứng minh được mối quan tâm chính của Francis hướng đến những người kém may mắn nhất trong xã hội thì bài giảng đầu tiên, sáu ngày sau khi trở thành Giáo hoàng vào ngày 19 tháng 3 năm 2013 đã khẳng định rõ hơn điều đó. Giáo hoàng Francis tuyên bố:

Đừng bao giờ quên rằng sức mạnh đích thực thể hiện qua việc phụng sự quần chúng. Kể cả với một Giáo hoàng, mỗi hành

động quyền lực cũng đều phải hướng đến việc phụng sự... Giáo hoàng cần phải noi theo gương phụng sự chân thành và khiêm nhường của Thánh Giuse. Ông ấy cũng cần phải dang cánh tay bảo vệ con dân của Chúa và bao bọc tất cả mọi sinh linh bằng lòng nhân ái, đặc biệt là những người nghèo khổ nhất, yếu đuối nhất và hèn mọn nhất, những người mà Matthew đã nêu ra trong phán quyết cuối cùng về tình yêu: người đói khát, người lạ, người không có quần áo, người ốm yếu và tù nhân. Chỉ những ai phụng sự với tình yêu mới có thể bảo vệ người khác!

Trong tháng đầu tiên trên cương vị Giáo hoàng, Francis giải thích về tầm quan trọng của việc phụng sự với tất cả mọi người trong đó có cả ông. Ông nói, "Những người theo đạo Thiên chúa cần thực hiện công việc truyền giáo với tinh thần khiêm tốn thay vì thái độ chiến thắng." Ông cũng khẳng định, "Công việc truyền giáo đòi hỏi sự khiêm nhường, phụng sự, từ thiện và tình anh em. Truyền giáo theo kiểu chủ nghĩa đế quốc hay thái độ chinh phạt sẽ không có tác dụng."

Việc xem Giáo hoàng như một người phụng sự cho những người mà ông dẫn dắt tưởng chừng như mâu thuẫn nhưng đối với Francis, đây là phương pháp để trở thành nhà lãnh đạo hiệu quả. Việc phục vụ người dân là phương thức để đến gần hơn Đấng Tối cao. Bergoglio đã viết, "Chúa nói kẻ cai trị phải như một người đầy tớ. Lý tưởng này phù hợp với tất cả mọi tôn giáo. Sức mạnh của sự lãnh đạo tôn giáo xuất phát từ công tác phụng sự."

Nếu bạn thay đổi quan điểm về vai trò của một nhà lãnh đạo, từ một người chỉ đạo để hướng đến việc trở thành người phụng sự, bạn mở ra cơ hội chưa từng tồn tại trước đó. Sự thay đổi không cần thiết phải mang tính lễ nghi. Thực tế, Francis cũng như các CEO vĩ đại khác đã cho chúng ta thấy quyền lực nằm trong sự thân mật không lễ nghi.

Để khảo sát cơ hội mà sự thân mật có thể tạo ra, hãy đề nghị nhân viên của bạn chia sẻ một cốc cà phê tại quầy căng tin của cơ quan hoặc hàng cà phê địa phương, có thể theo nhóm hoặc từng người một

(đầu tiên gặp cả nhóm sau đó gặp từng người một; nên đi từ vĩ mô xuống vi mô). Hãy nói rõ rằng bạn muốn làm tất cả mọi thứ trong khả năng để giúp họ đạt được mục tiêu. Ngoài ra, hãy cho họ biết bạn có chính sách mở cửa phòng làm việc 24/7 và họ có thể tự do gặp bạn bất cứ lúc nào. Sau đó, hãy cứ nhâm nhi cà phê và nói chuyện.

Một cựu giám đốc điều hành của một tập đoàn nằm trong Fortune 100 từng được biết đến với việc để một khay kẹo và sôcôla dành cho nhân viên trên bàn làm việc của ông. Nhân viên có thể vào thăm phòng làm việc của giám đốc này bất cứ khi nào và có thể lấy bao nhiêu kẹo mà họ muốn. Việc làm này đã được chứng minh là phương thức hiệu quả lôi kéo mọi người vào phòng làm việc để ông có thể hỏi: "Mọi việc thế nào?". Điều đó thường dẫn đến các cuộc trò chuyện dài hơn, giúp cả CEO và nhân viên biết được những vấn đề họ chưa từng biết và giúp lãnh đạo tiếp cận với nhân viên thông qua cuộc đối thoại đầy ý nghĩa.

Tiếp cận mọi người qua đối thoại "sâu" là đặc điểm quan trọng nhất trong phương pháp lãnh đạo của Giáo hoàng Francis. Tuy nhiên, cuộc đối thoại chỉ có thể diễn ra khi cả hai đều cởi mở và tôn trọng đối phương. Năm 2010, Bergoglio đã nói: "Cuộc đối thoại được sinh ra từ thái độ tôn trọng đối với người khác, từ một niềm tin rằng người đối diện có điều tốt đẹp có thể chia sẻ. Chúng ta cần mở trái tim để tiếp nhận quan điểm, ý kiến, và các đề xuất của người khác. Đối thoại đòi hỏi sự tiếp nhận ấm áp chứ không phải định kiến sẵn có. Để đối thoại, một người phải hạ bỏ rào cản cố hữu, mở cánh cửa chào đón người đối diện với sự ấm áp."

Tuy nhiên, Bergoglio vẫn luôn là người thực tế và hiểu rào cản giao tiếp. Dưới đây, ông chỉ ra yếu tố ảnh hưởng tiêu cực tới một cuộc đối thoại ý nghĩa. Khi bạn đọc lời này, hãy ghi lại trong ký ức rào cản tồn tại trong tổ chức của mình. "Có rất nhiều rào cản đối thoại trong cuộc sống hàng ngày: sai lạc thông tin, tin đồn, định kiến, những lời phỉ báng và vu khống. Tất cả các yếu tố trên tác động tiêu cực đến sự cởi mở trong đối thoại, tạo khó khăn cho việc gặp gỡ và trò chuyện."

Dưới đây là một vài ý kiê ́n giúp bạn trở nên khiêm nhường hơn:

- ***Không lạm dụng quyê ̀n lực của bạn với tư cách lãnh đạo:*** Sự khiêm nhường không tô ̀n tại trong người lãnh đạo khi người đó đặt mình lên trên người khác. Như những CEO nhận 1 đôla một năm, hãy cho câ ́p dưới cảm giác bạn là đô ̀ng nghiệp thay vì là câ ́p trên.

- ***Loại bỏ tâ ́t cả rào cản đưa bạn lên trên nhân viên của mình:*** Hãy nhìn quanh văn phòng của bạn. Phòng làm việc của bạn có thân thiện hay lạnh lẽo? Liệu phòng làm việc có quá xa cách với nhân viên không? Nên để cửa đóng hay mở? Câ ̀n bao nhiêu bảo vệ để một người vào phòng của bạn? Bạn sử dụng nhà bê ́p và phòng tă ́m chung hay riêng? Bạn gặp bao nhiêu nhân viên câ ́p dưới tại hành lang công ty? Bạn có chào họ không? Đừng giữ hình tượng bạn là một “Giáo hoàng” tại văn phòng. Tâ ́t cả điê ̀u đó có thể đưa bạn gâ ̀n hơn với câ ́p dưới.

- ***Dừng bữa ăn tô ́i chỉ có lãnh đạo câ ́p cao:*** Thay vào đó, khuyê ́n khích lãnh đạo tổ chức bữa ăn sáng hàng tháng với câ ́p dưới trực tiê ́p. Đây là phương thức sử dụng ngân sách và thời gian hợp lý hơn. Nê ́u bạn thường tổ chức gặp mặt với lãnh đạo câ ́p cao, hãy xem xét buổi gặp cho lãnh đạo tâ ̀m trung và câ ́p dưới trực tiê ́p của họ.

CHƯƠNG 2

Giống như đàn chiên của mình

“Hãy giống như đàn chiên của mình” là một trong những khẩu hiệu của Francis. Điều đó có nghĩa là hòa mình vào bất kỳ nhóm nào bạn dẫn dắt hoặc mong muốn dẫn dắt. Quy tắc lãnh đạo này cắm rễ sâu trong quá trình phát triển sự nghiệp của ông. Chúng ta hãy trở lại thời gian Bergolio được biết đến như một “giám mục của khu ổ chuột”.

♦ GIÁM MỤC CỦA KHU Ổ CHUỘT

Khi Bergoglio là “phụ tá giám mục của thành phố nơi ông sinh ra” theo người viết tiểu sử Francis, Paul Vallely, “một cuộc hành trình phi thường đã bắt đầu. Từ đây, Jorge Mario Bergoglio đã trở thành giám mục của khu ổ chuột, một người bảo vệ và vận động cứng rắn nhằm kết nối mọi người không phân biệt nguồn gốc và đức tin.”

Theo người thân cận nhất với Bergoglio, những năm tháng tại khu ổ chuột là yếu tố quyết định đến việc ông trở thành một người bảo vệ mạnh mẽ cho những người kém may mắn trong xã hội. Một trong những ưu tiên hàng đầu của Bergoglio là tăng cường sự tham gia của Giáo hội vào đời sống của người nghèo nhất và khu vực nguy hiểm nhất trong địa phận ông cai quản. Cuộc chiến của ông với ma túy tại khu ổ chuột ở Buenos Aires là minh chứng rõ nhất.

Paco – một dạng cocaine rẻ tiền – là một loại ma túy ưa thích của dân nghèo trong xóm ổ chuột và nó có thể được tìm thấy ở khắp mọi nơi. Các linh mục của Bergoglio đã tổ chức các chương trình hỗ trợ người nghiện tại đây. Họ đã thành lập trại cai nghiện Hogar de Cristo và hai trang trại để giúp người nghiện có thể làm việc trong quá trình cai nghiện.

Vì gần một nửa số dân tại khu ổ chuột ở độ tuổi dưới 16, các linh mục đã đưa ra một số chương trình giáo dục tạo điều kiện cho giới trẻ trở lại cộng đồng. Chương trình học nghề là chương trình thành công nhất, giúp người nghiện thoát khỏi khu nhà ổ chuột để trở thành người thợ điện, thợ hàn, v.v.. Từ ‘Parroquia’ (giáo xứ), vì thế, được thay thế cho Paco.”

Sứ mệnh của Bergoglio tại khu ổ chuột đã từng nếm trải nhiều nguy hiểm. Một trong những linh mục lâu năm tại khu ổ chuột, Padre Pepe, đã từng bị một người lạ chặn đường và đe dọa đến tính mạng nếu không dừng chương trình chống nghiện.

Padre Pepe đã lập tức thông báo với Bergoglio về lời đe dọa và chia sẻ lo sợ của ông đối với tính mạng của chính mình. Hai người gặp nhau, và Bergoglio nói rằng nếu một trong hai người phải chết, ông mong rằng người đó là Bergoglio. Câu nói này đã cho thấy ý chí và niềm tin của ông đối với sứ mệnh họ thực hiện.

Tác giả Vallely kể về câu chuyện đầy kịch tính diễn ra tiếp đó: “Một ngày sau khi Pepe bị đe dọa, Tổng giám mục [Bergoglio] đã tổ chức một Thánh Lễ ngoài trời ở Plaza de Mayo, trung tâm thành phố. Đoàn phóng viên được thông báo rằng Tổng giám mục Bergoglio sẽ có mặt. Mở đầu bài thuyết giảng, Bergoglio đưa ra lời chỉ trích thẳng thắn đối với những kẻ buôn bán ma tuý và hành động đe doạ của họ. Ông gọi họ là *los mercaderes de las tinieblas* (kẻ thương gia của bóng tối). Thêm vào đó, ông bổ nhiệm Padre Pepe lên vị trí mới là Giám mục của khu ổ chuột. Như Kinh thánh nói, nếu người chăn cừu bị thương, cả bầy đàn sẽ tan tác. Bergoglio đã hiểu điều đó và phát biểu trong Thánh Lễ.”

Sau đó, Bergoglio dành thời gian nhiều hơn tại khu ổ chuột, gặp gỡ con chiên thường xuyên, ban phước lành, và cùng họ ăn bánh quy uống mate (một loại trà yêu thích tại Argentina). Bergoglio đã dùng hành động thay lời nói để khẳng định rõ với các linh mục rằng họ không ở trong hoàn cảnh nguy hiểm nào cả (nếu có, họ hãy tìm đến ông để được bảo vệ). “Giám mục của khu ổ chuột” đã tình nguyện ngủ tại nhà Padre Pepe trong khu ổ chuột để chứng minh rằng ông luôn đứng đằng sau bảo vệ mọi người.

Bergoglio đã trở thành cái tên quen thuộc của khu ổ chuột, một số giáo dân gọi ông là “El Chabon” (“ông bạn”). Ông thường đi bộ một mình, không lo ngại người sống ở đó. Ông thậm chí còn chụp ảnh với người bắt chuyện. Đối với một số người, ông cảm thấy như đang ở nhà khi bên cạnh họ. Ông thường rửa chân cho nhữngđứa trẻ từng nghiện paco. Theo như phụ tá của ông, Bergoglio cảm thấy thoái mái nhất khi ở bên cạnh “những người bị ném vào cuộc sống như đống rác lâu ngày”.

♦ GIỐNG NHƯ ĐÀN CHIÊN THEO CÁCH CỦA FRANCIS

Vậy làm thế nào để hòa mình vào tổ chức bạn quản lý? Đầu năm 2014, chúng ta có thể thấy phương pháp lãnh đạo của Francis tại nơi khó tin nhất: Quốc hội Hoa Kỳ.

Tôi dùng từ “khó tin” vì đây là một cơ quan không được lòng công chúng nhất (tỷ lệ tán thành dưới 10%).

Điều này không ngăn việc Nghị sỹ Steve Horsford, một người theo Đảng Dân chủ từ Nevada, tái tranh cử vào tháng 11 năm 2014. Vị Nghị sỹ này cảm thấy ông đã mất kết nối với những người mà mình đại diện. Vì vậy, ông đã quyết định rằng đây là thời điểm để lại bộ đồ vest ở nhà và làm một công việc bình thường mà bất kỳ ai trong khu vực của ông cũng có thể làm.

Vậy ông đã làm gì? Ông đã làm việc cho hãng Bưu điện UPS với bộ đồng phục màu nâu ngắn tay. Trong thời gian làm việc ngắn ngủi này, ông đã cùng một nhân viên UPS khác hoạt động quanh khu vực Las Vegas. “Tôi là Nghị sỹ Horsford. Tôi đến đưa bưu phẩm cho bạn.” Ông đã nói như vậy với khách hàng.

Cần lưu ý bối cảnh và nguyên nhân khiến Nghị sỹ Horsford phải “nằm vùng”. Năm 2014 xuất hiện tranh cãi về tiền lương và ưu đãi trong toàn nước Mỹ và cả thế giới.

Horsford muốn gây chú ý đến tranh luận về mức lương tối thiếu. Trong thời gian ông làm việc ở UPS, mức lương tối thiếu đang ở mức 7,25 đôla/giờ trong khi mức lương đề xuất là 10,10

đôla/giờ. Người ủng hộ việc tăng lương tối thiểu trong đó có Horsford cho rằng gia đình của người sống với mức lương tối thiểu sẽ gặp khó khăn để đảm bảo lương thực qua ngày nếu không có sự giúp đỡ của Chính phủ Mỹ.

Hành động của Horsford phảng phất hình ảnh Giáo hoàng Francis nhằm gây dư luận cho vấn đề bất bình đẳng thu nhập đang nhức nhối. Hãy nhớ rằng: 85 người giàu nhất thế giới sở hữu hơn một nửa tài sản của cả hành tinh. Vấn đề tiền lương tối thiểu không chỉ là thách thức của nước Mỹ mà là của cả thế giới. Ít người hiểu được vấn đề này như Giáo hoàng Francis. Ông biết rằng tiền lương thấp tại nhiều quốc gia đã làm tăng khoảng cách giàu nghèo.

Nhìn lại, Horsford có thể chọn công ty phù hợp hơn UPS. Vì sao? UPS là một trong công ty có chế độ đãi ngộ tốt. Mức lương khởi điểm tại UPS là 12 đôla/giờ, cao hơn 2 đôla so với đề xuất 10,10 đôla/giờ. Lái xe của UPS có thể kiếm được 32,50 đôla/giờ.

Như vậy, nếu nghị sĩ muốn ca ngợi UPS là một tấm gương sáng trong việc trả lương công bằng, Horsford nên làm việc với công ty như McDonald hay cửa hàng đồ ăn nhanh hoặc bán lẻ khác. Điều quan trọng là cần phải giống như đàn chiên mà bạn muốn hoà nhập.

♦ TRÍCH MỘT TRANG TỪ “WALMART” CỦA NƯỚC ANH

Nhóm tiếp theo có thể lấy làm ví dụ là Tesco PLC. Đây là tập đoàn hoạt động trên 12 quốc gia tại châu Âu, châu Á và Bắc Mỹ. Họ có chuỗi cửa hàng tạp hóa lớn nhất tại Anh. Nếu tính theo lợi nhuận, tập đoàn bán lẻ này lớn thứ hai thế giới. Nếu tính theo doanh số, đây là tập đoàn lớn thứ ba (sau tập đoàn Carrefour của Pháp).

Trong một thời gian dài, Tesco bị coi là công ty hạng hai và mất từ 1 – 2% doanh thu mỗi năm trong suốt những năm 1990.

Vậy Tesco đã làm gì để xoay chuyển tình thế? Họ đã quyết định "giống như đàn chiên".

Tesco có một chương trình đặc biệt đòi hỏi tất cả những người quản lý trước quầy và giám đốc điều hành tại trụ sở làm việc trực tiếp tại cửa hàng một tuần mỗi năm. Chương trình được gọi là TWIST viết tắt của "Tesco Week in Store Together" (Tuần lễ cùng nhau tại TESCO). Theo Tesco: "TWIST củng cố giá trị của tập đoàn và tăng cường việc chia sẻ kiến thức trong toàn bộ công ty... Điều này bao gồm tất cả các vấn đề liên quan đến hoạt động của cửa hàng, từ việc đăng sau quầy thu như hỗ trợ khách hàng, nhận giao hàng, làm việc tại nhà kho, làm việc tại quầy thu ngân, quầy hỗ trợ khách hàng cũng như phân công ca trực đêm."

TWIST phần nào giúp Tesco phát triển thành chuỗi bán lẻ lớn nhất châu Âu. Chương trình này đã đưa người lãnh đạo đứng đầu đến gần hơn với nhân viên, với công việc thực tế và quan trọng nhất là với khách hàng. Điều này tương tự như những gì Giáo hoàng Francis đã làm.

Đây là cách Michael Trimmer của tờ *Christian Today* nhận định sau sáu tháng Francis đảm nhận chức vụ Giáo hoàng: "Không thể không tổ chức một buổi lễ nhậm chức hoành tráng cho người đứng đầu tôn giáo lớn nhất thế giới. Tuy vậy, với tư cách là đại diện của Chúa, ông tin vào tầm quan trọng của việc hòa nhập cộng đồng. Làm thế nào để chia sẻ đam mê và trăn trở của ông với thế giới nếu ông không phải một phần trong thế giới đó?"

Một chương trình như TWIST là ý tưởng tuyệt vời cho lãnh đạo cấp cao "chia sẻ đam mê và nỗi niềm" với phần còn lại của công ty. Nói cách khác, chương trìnhbuộc họ phải thoát ra khỏi góc văn phòng sang trọng và đến với các cửa hàng nơi nhịp tim của công ty thực sự đập.

Vậy những bước để bạn "có mùi như đàn chiên" một cách hiệu quả là gì? Dưới đây là một vài ý tưởng:

- ***Hãy "đi xung quanh":*** Phương pháp MBWA (Managing by walking around – Quản lý bằng cách đi vòng quanh) đã trở nên phổ biến trong những năm gần đây. Kỹ năng này là cách Bill Hewlett và David Packard quản lý công ty máy tính của họ. Steve Jobs của Apple thường đưa khách hàng lộ trình xây dựng sản phẩm của công ty thông qua việc lấy ý kiến trực tiếp của khách hàng đối với sản phẩm mới của Apple.

Trước khi cung cấp các mẹo khác về MBWA, hãy cùng xem liệu phương pháp này phù hợp với tính cách bẩm sinh của bạn hay cần chút luyện tập. Hãy tự hỏi mình các câu hỏi sau:

1. Bạn có chung nhịp đập với môi trường làm việc của bạn không?
2. Bạn có thấy bạn biết điểm mạnh, điểm yếu, và tinh thần của cấp dưới không?
3. Bạn có thường xuyên họp mặt không chính thức với cấp dưới không?

Nếu bạn trả lời không cho ít nhất một trong các câu hỏi trên, hãy thử lời khuyên của Anne Fisher từ Fortune.com: Sử dụng phương pháp MBWA thường xuyên với việc nhỏ nhặt. Nghiên cứu sử dụng nhà vệ sinh khác nhau để tiện bắt gặp mọi người trong công ty. Hỏi từng người về ý tưởng điều chỉnh chất lượng công việc và tuyên bố ý tưởng bạn sử dụng. Đừng phê phán, việc tìm ý tưởng là sứ mệnh tìm kiếm sự thật. Vì vậy hãy thận trọng trong lời nói của bạn.

- ***Nếu tổ chức của bạn không thực hiện TWIST, hãy thử thực hiện ý tưởng sau:*** Gợi ý lãnh đạo dành ít nhất một ngày làm việc cùng người khác. Phương pháp này vô cùng hiệu quả, tạo cơ hội để lãnh đạo có thể hiểu hơn nhu cầu và vấn đề mà đồng nghiệp cấp dưới đang đối mặt.

- ***Để hiểu hơn "đàn chiên", đưa họ ra khỏi phòng làm việc và tổ chức buổi gặp mặt thân mật:*** Tôi biết một cựu giám đốc điều hành của Fortune 500 đã tổ chức tiệc nướng ngoài trời với cấp dưới ít nhất một năm một lần. Điều này chưa chắc

hiệu quả với bạn, hãy vận dụng ý tưởng khác để đưa bạn gần hơn với nhân viên. Ví dụ, cho họ một hoặc hai tiếng giải lao để trao đổi trong bối cảnh thân mật hơn.

CHƯƠNG 3
Tôi là ai mà phán xét?

Đối với Giáo hoàng Francis, tất cả các câu nói đều có trọng lượng riêng. Ông quan tâm sâu sắc tới từng câu chữ trong các cuốn sách và bài giảng của mình. Điều này là một trong những lý do khiến nhiều tín đồ Công giáo tìm đến tác phẩm của ông để hiểu phương hướng xây dựng Giáo hội Công giáo.

♦ TÔI LÀ AI MÀ PHÁN XÉT?

Vào cuối tháng 7 năm 2013, Giáo hoàng Francis đã tổ chức một cuộc họp báo sau khi trở về từ Buenos Aires. Một phóng viên đã hỏi Francis về "cuộc biểu tình đồng tính" đã diễn ra tại Vatican sáu tháng trước. Sau khi kể một câu chuyện cười, Giáo hoàng trở nên đăm chiêu và nhấn mạnh điều quan trọng là sự khác biệt giữa các cá nhân: "Một cuộc biểu tình có thể của kẻ tham lam, của chính trị gia, hay của những người xây dựng. Có rất nhiều đối tượng biểu tình." Ông đã phát biểu tại NBC News và đây được coi là câu nói quan trọng nhất của năm: "Một người đồng tính tìm đến Chúa, với lòng thiện chí, thì tôi là ai mà phán xét?" NBC News đã hỏi, "Liệu những chữ đơn giản này có thay đổi được sứ mạng của Nhà thờ Công giáo?"

Hãy nghiên cứu sâu hơn để tìm hiểu ý niệm này xuất phát từ đâu. Vào tháng 9 năm 2013, Giáo hoàng đã có một cuộc phỏng vấn với Tổng biên tập tờ *La Civiltà Cattolica,* một tờ báo về đạo Thiên chúa của Ý. Ông giải thích việc ông không phán xét những người bị xã hội xa lánh vì điều này ngoài tầm kiểm soát của họ. Đây là cách Tổng giám mục Bergoglio xử lý các vấn đề xã hội trước khi đảm nhận cương vị Giáo hoàng. "Tại Buenos Aires, tôi thường nhận được thư từ người đồng tính. Họ thường bị xã hội làm tổn thương, họ nghĩ rằng Giáo hội lên án họ. Trong chuyến bay trở về từ Rio de Janeiro, tôi

đã nói rằng nếu một người đồng tính có thiện chí và tìm đến Chúa, tôi là ai mà phán xét?”

♦ ĐỪNG PHÁN XÉT – HÃY ĐÁNH GIÁ

Giáo hoàng Francis cho rằng có sự khác biệt đáng kể giữa “phán xét” và “đánh giá”. Chỉ có quyền lực cao hơn Giáo hoàng mới có thể phán xét một con người. Sự phán xét không nên xuất phát từ màu da, tín ngưỡng, bệnh lý, vị thế, giới tính và những thứ khác mà người đó không thể kiểm soát được.

Đưa ra đánh giá là điều lãnh đạo thường xuyên thực hiện. Francis đã đánh giá khắt khe những giám mục “bề ngoài” như trong phần giới thiệu, cho rằng họ không phù hợp với mục tiêu hỗ trợ người nghèo và kém may mắn trong xã hội của Giáo hội. Francis không trực tiếp chỉ trích giám mục đó; ông đánh giá Franz-Peter Tebartz-van Elst không phù hợp với quan điểm của Francis về Giáo hội Công giáo.

Nếu bạn là lãnh đạo hoặc muốn trở thành lãnh đạo, bạn buộc phải đánh giá thường xuyên. Hãy nghĩ về công việc của bạn hiện tại. Trước khi quyết định tham gia công ty, bạn đã đánh giá địa điểm, cơ chế lương thưởng, và các cơ hội thăng tiến của công ty. Tuy nhiên, đánh giá của bạn trước đây chưa chắc quan trọng bằng đánh giá của bạn về người khác. Đây là trọng tâm của Giáo hoàng Francis: con người là trước hết, sau đó mới đến những thứ khác.

Nếu bạn là lãnh đạo, bạn cần đánh giá nhiều đối tượng, từ lãnh đạo cấp trên đến nhà cung cấp, sau đó đến khách hàng. Đánh giá quan trọng nhất là đánh giá cấp dưới. Họ cần lời đánh giá chân thực, thẳng thắn thường xuyên của bạn, và họ xứng đáng với điều đó. Chúng ta đã biết tới việc đánh giá chất lượng làm việc hàng năm. Tuy nhiên, lãnh đạo hiệu quả không chờ đến cuối năm để đánh giá. Họ có thói quen đánh giá và nhận xét thường xuyên một cách thân mật hay chính thức với cấp dưới. Quan trọng nhất là đừng xây dựng công thức cho tất cả mọi người, hãy chọn phương thức phù hợp với hoàn cảnh và thay đổi văn hoá. “Việc trao đổi cần nghiêm túc, thẳng thắn, và chân thành.” Francis nói với phóng viên

Antonio Spadaro. “Câ`n nhớ ră`ng ngôn ngữ của người trẻ tại văn phòng trong thời điểm hiện tạikhác với quá khứ.” Ông bổ sung thêm, “Với người làm việc với giới trẻ, nê´u sử dụng ngôn ngữ quá khô cứng và đơn giản sẽ làm cho lời nói trôi từ tai này sang tai khác. Chúng ta câ`n một thứ ngôn ngữ trẻ trung với những từ ngữ mới mẻ hơn.”

Trong bài giảng nổi tiê´ng của mình, Francis thảo luận vê` tâ`m quan trọng của việc lă´ng nghe. “Ngày nay, hơn bao giờ hê´t, chúng ta câ`n người đàn ông và phụ nữ, trên cơ sở kinh nghiệm của họ trong việc tiê´p xúc với người khác, làm quen với việc gợi lên sự thận trọng, hiểu biê´t và kiên nhẫn... Chúng ta câ`n luyện tập nghệ thuật lă´ng nghe chứ không phải chỉ đơn giản là nghe. Lă´ng nghe trong giao tiê´p là cách mở cửa trái tim để chạm đê´n tâm hô`n. Việc lă´ng nghe giúp chúng ta có thể tìm thâ´y cử chỉ và lời nói phù hợp để thể hiện ră`ng chúng ta không chỉ là kẻ đứng ngoài. Chỉ có cử chỉ lă´ng nghe đâ`y tôn trọng và bác ái mới có thể đưa ta đê´n sự phát triển đích thực.”

Giáo hoàng Francis đã sớm học cách tin tưởng tuyệt đô´i người khác. Ông hiểu tác hại tiêu cực của sự nghi ngờ. “Khi tôi giao việc cho một người, tôi tin tưởng hoàn toàn vào người đó. Tôi chỉ quở trách khi anh ta phạm sai lâ`m thực sự lớn.”

Francis luôn cô´ gă´ng đưa mọi người ngang hàng trong mọi cuộc trò chuyện. Mùa hè năm 2013, Giáo hoàng gặp đoàn đại biểu của Liên đoàn Tôn giáo Mỹ Latinh và Caribe. Ông có ngô`i phía trên các đại biểu như nhiê`u Giáo hoàng tiê`n nhiệm không? Theo phóng viên nổi tiê´ng Massimo Franco và Michael Sean Winters: “Ông â´y [Giáo hoàng Francis] ngô`i cạnh họ trong một vòng tròn với chiê´c ghê´ cùng loại: “Họ đã có một cuộc trò chuyện,” Winters – phóng viên tờ *The National Catholic Reporter* đã miêu tả.

Franco tiê´p tục, “Có một sự khác biệt giữa bức hình của buổi họp này với bức hình của buổi gặp các Giáo hoàng trước đó,” phóng viên này bổ sung: “Trong những bức hình còn lại, Giáo hoàng ngô`i trên ngai vị, các giám mục khác ngô`i xê´p hàng bên dưới như con chiên. Họ đọc bài phát biểu chuẩn bị từ trước, những người còn lại lă´ng nghe và không trao đổi.”

Giáo hoàng Francis đã tạo cho mọi người cảm giác thoải mái và bình đẳng. Trong phỏng vấn với nhà báo Ý, Giáo hoàng nhìn lại sai lầm của ông trong năm đầu trị vì. "Tính cách độc đoán và việc đưa quyết định nhanh chóng đã gây rắc rối cho tôi. Tôi đã bị coi là một người cực đoan. Tôi chưa bao giờ là một người cánh hữu... Chính tính cách độc đoán đã tạo ra định kiến đó."

Giáo hoàng coi trọng việc tham khảo ý kiến người khác. Ông thừa nhận bản thân đã làm không tốt được việc này trong quá khứ. "Tôi đã không tham khảo ý kiến khi cần thiết. Đây không phải hành động hiệu quả. Phong cách quản lý của tôi trong vai trò linh mục thời điểm đầu còn nhiều sai lầm. Xã hội khi đó thật quá khó khăn... Tôi đã thụ phong linh mục khi mới 33 tuổi. Nhiều việc làm thật điên rồ. Tôi đã đối đầu với những tình huống quá phức tạp và tự đưa ra quyết định một cách hấp tấp."

Có nhiều ví dụ về việc Francis rèn luyện bản thân. Năm 2013, Francis lựa chọn tám hồng y đại diện cho năm châu lục vào Ban cố vấn toàn cầu. Đối với người quan sát động thái của Vatincan, đây là hội đồng tư vấn chưa từng xuất hiện và được coi là sự kiện đột phá. Nếu Giáo hoàng Francis là CEO Francis, ông đã lựa chọn hội đồng quản trị một cách kỹ lưỡng. Để tránh quyết định một chiều, ông chỉ lựa chọn một hồng y từ Ý. Theo bình luận viên chính trị Massimo Franco, việc thành lập một nhóm như vậy là bước tiến quan trọng đối với Vatican: "Đây là bước tiến mới để dập tắt tin đồn về phong cách quản lý mới và hướng đi chia sẻ trách nhiệm trong bậc quản lý cấp cao nhất của Giáo hội."

♦ ĐIỀU GÌ CẦN ĐƯỢC ĐÁNH GIÁ

Chúng ta đã xác định tầm quan trọng của việc đánh giá một cách trung thực và thường xuyên cấp dưới của bạn. Tiếp theo chúng ta cần tập trung vào nội dung đánh giá. Rất nhiều lãnh đạo tập trung vào việc đánh giá yếu điểm để cải thiện công việc của cấp dưới. Đây là phương pháp sai lầm. Chúng ta cần một đội ngũ nghiên cứu khổng lồ cho thấy phương pháp quan trọng nhất để trở thành chuyên gia trong lĩnh vực bất kỳ là nhiều năm kinh nghiệm thực

tiễn (ít nhất là 10.000 giờ), theo nghiên cứu của Malcolm Gladwell trong cuốn sách *Những kẻ xuất chúng* (Outliers). Gladwell đã minh chứng điểm tương đồng của sự thành công tại bất cứ lĩnh vực nào như Bill Gates của Microsoft, cầu thủ Jerry Rice, và nhóm nhạc the Beatles. Vậy điều đó là gì? Tất cả đều đã hi sinh 10.000 giờ để luyện tập trong lĩnh vực của họ. Phương thức rèn luyện hiệu suất làm việc của con người, bên cạnh việc cho họ thời gian để sống tiếp 10.000 giờ của họ, là tập trung rèn luyện thế mạnh của họ.

Giáo hoàng Francis luôn nhìn thấy điểm tốt nhất của tất cả mọi người và bỏ qua thiếu sót của họ, đặc biệt với những người đã trải qua và chịu đựng khó khăn trong cuộc sống. Ông không muốn mọi người trở nên tiêu cực hay nhượng bộ cho suy nghĩ lùi bước. "Một trong cám dỗ nghiêm trọng nhất, dập tắt sự táo bạo và nhiệt tình là suy nghĩ lùi bước. Điều này có thể đưa chúng ta thành kẻ bi quan và buồn rầu. Nếu chúng ta khởi đầu thiếu niềm tin, chúng ta đã thua nửa cuộc chiến và chôn vùi tài năng của chính mình. Khi chúng ta ý thức được sự yếu đuối của chính mình, chúng ta cần tiếp tục vững bước không nhân nhượng".

Giáo hoàng Francis coi trọng sự tự tin và tránh suy nghĩ tiêu cực sẽ tạo điều kiện phát triển một cơ quan tập trung phát triển thế mạnh của thành viên. Ví dụ, John H. Zenger và Joseph Folkman trong *Lãnh đạo xuất chúng* (The Extraordinary Leader) đã chỉ ra 16 hành vi tạo nên sự khác biệt giữa các lãnh đạo trong mắt người khác. 16 đặc điểm này bao gồm "tập trung vào kết quả," "đưa ra mục tiêu linh hoạt", "tạo cảm hứng và khuyến khích người khác để đạt kết quả làm việc tốt," và "khuyến khích sự thay đổi."

Điều nổi bật trong nghiên cứu của Zenger và Folkman thông qua dữ liệu từ 20.000 nhà lãnh đạo là sự tập trung vào thế mạnh hơn là yếu điểm. Những lãnh đạo không nhận thức đươc thế mạnh của người khác xếp ở vị trí cuối. Trong khi đó, những lãnh đạo nhận thức được ít nhất một thế mạnh sẽ tăng được xếp hạng từ phân vị 3 lên phân vị 84. Nói một cách khác, theo kết luận của Zenger, việc tập trung vào thế mạnh trong số 16 đặc tính và bỏ qua điểm yếu của người khác trong công tác quản lý là hướng đi hiệu quả.

Điều này vô cùng quan trọng trong quá trình đánh giá con người. Thay vì soi mói và tìm ra điều vụn vặt, hãy tập trung rèn luyện sức mạnh sẵn có. Giáo hoàng Francis không phải một học giả nhưng ông hiểu được tầm quan trọng của việc nâng tầm người xung quanh. "Chúng ta cần tự trao cho bản thân sứ mệnh mang ánh sáng, ban phước lành, đưa sự sống, nâng tầm, khép lại vết thương và cảm nhận cảm xúc từ người bên cạnh. Từ đó ta có thể nhìn thấy người y tá với tâm hồn, giáo viên với tâm hồn, chính trị gia với tâm hồn, con người lựa chọn để được bên cạnh nhau và cho nhau."

Vậy điều gì bạn có thể làm để đánh giá tốt hơn và đảm bảo rằng bạn không phán xét người khác? Dưới đây là một vài ý tưởng:

- ***Luôn ghi nhớ sáu từ của Giáo hoàng Francis "Tôi là ai mà phán xét?"***: Là một lãnh đạo, hãy bỏ lại thành kiến với bất kỳ ai và nhóm người nào. Nếu là người hay hoài nghi, hãy học cách tin tưởng người khác trừ khi họ đưa lý do để bạn không thể tin tưởng.

- ***Đối thoại từ hai phía:*** Khi đối thoại với người trong công ty, hãy lắng nghe. Việc nghe quan trọng như nói. Nếu bạn sử dụng thời gian để nói, bạn chỉ khẳng định thêm định kiến về mình. Dành thời gian lắng nghe, bạn sẽ thu thập được cách nhìn mới và hiểu được cấp dưới trong đó bao gồm mục tiêu, hoài bão và thế mạnh của họ. Khi bạn trao đổi trong cuộc hội thoại đích thực, bạn có thể cải thiện hiệu quả công việc. Bạn trở thành một lãnh đạo tuyệt vời hơn.

- ***Tập trung vào điểm mạnh:*** Đối với cấp dưới, hãy bắt đầu từ một tờ giấy trắng. Hãy liệt kê thế mạnh của họ và đảm bảo rằng tất cả cấp dưới của bạn đang làm việc đúng đắn. Đừng định kiến rằng vì họ làm việc vài năm, anh ấy hoặc cô ấy thuộc về nơi này. Tiếp thêm sức mạnh cho họ thông qua việc rèn luyện thế mạnh sẵn có. Nếu họ muốn học một khóa học trùng với thời gian làm việc, hãy cho họ một thời gian làm việc linh hoạt hơn. Cho phép họ có cơ hội trong chính tổ chức nếu cơ hội phù hợp với thế mạnh của họ.

CHƯƠNG 4
Đừng thay đổi - Hãy tái tạo

Người quan sát Francis thường nghĩ rằng Giáo hoàng này thức dậy mỗi ngày với một ý tưởng tuyệt vời qua những bài phát biểu ấn tượng. Ví dụ, trong tuần đầu tiên tháng 3 năm 2014, chỉ vài ngày sau kỷ niệm một năm ngày nhậm chức Giáo hoàng, Francis đã không né tránh một câu hỏi về hôn nhân đồng tính. Trong một cuộc phỏng vấn với Ferruccio de Bortoli của tờ *Corriere della Sera* của Ý, Francis cho rằng những bang muốn quản lý "việc kết hôn" là để đảm bảo lợi ích sức khoẻ và kinh tế. Ông tiếp tục, "Chúng ta cần tìm nhiều trường hợp khác nhau và đưa đánh giá trên cơ sở sự đa dạng đó." Việc mở cửa cho kết hôn đồng tính tại nhà thờ Công giáo có thể là không thể tưởng tượng được trước thời Francis.

Khoảng hai tuần trước bài phỏng vấn này, Giáo hoàng Francis đã thảo luận về chủ đề ly hôn. Theo lẽ thường, việc ly hôn không được tổ chức tại nhà thờ Công giáo. Giáo hoàng cho rằng việc này đã cản trở ông thực hiện công việc với con chiên.

Đài phát thanh Vatican đã tóm tắt cách tiếp cận mới của Giáo hoàng Francis đối vấn đề ly hôn như sau. "Giáo hoàng đã tổ chức một Thánh lễ sáng nay. Trong bài phát biểu sau khi lễ cầu nguyện, Giáo hoàng tập trung vào vẻ đẹp của hôn nhân và yêu cầu Giáo hội cần ủng hộ, không nên lên án người thất bại trong cuộc sống hôn nhân. Ông giải thích Chúa là cầu nối của Giáo hội, và ta không thể hiểu một thứ nếu thiếu một phần còn lại."

Khoảng hai tháng sau đó, vào cuối tháng 4 năm 2014, Giáo hoàng Francis đã làm chấn động thế giới khi tiếp tục quan tâm đến vấn đề li hôn và việc lãnh nhận bí tích thánh thể. Vào tháng 9 năm 2013, Giáo hoàng Francis đã nhận được một lá thư từ một người phụ nữ có tên là Jacqueline Sabetta Lisbona, yêu cầu được lãnh

nhận bí tích thánh thể mặc dù chồng bà đã từng ly hôn. Theo chồng bà, Giáo hoàng đã gọi cho bà để trả lời bức thư và thảo luận vấn đề lãnh nhận bí tích thánh thể theo luật Vatican. Lisbona đã được Giáo hoàng Francis thông báo rằng bà có thể tham gia buổi lễ cho dù chồng đã từng ly hôn và tái hôn. Nếu điều này là thật, nó đánh dấu một sự thay đổi đáng kể trong truyền thống Vatican. Theo ghi chép, chồng của Lisbona, người đã tiết lộ thông tin về cuộc điện thoại chấn động này (và tham dự một buổi phỏng vấn truyền hình chi tiết về cuộc trò chuyện). Trong khi các chức sắc Vatican biết rằng cuộc điện thoại đã diễn ra, họ không muốn thảo luận hoặc tiết lộ những gì Francis hoặc Lisbona nói. Một lần nữa, chúng ta nhìn thấy một cách thông minh và kín đáo, Francis đã đưa đến một biện pháp mới và toàn diện mà không cần thay đổi giáo luật Công giáo.

Trước đó, vào tháng 2 năm 2014, Francis đã tổ chức một cuộc gặp hai ngày với các hồng y trên toàn thế giới để bàn về lập trường của Giáo hội trong bối cảnh hiện tại đối với vấn đề gia đình như ly hôn, ngừa thai, hôn nhân đồng tính. Giáo hoàng thứ 266 đã nói với các hồng y rằng Công giáo cần nhiều hơn là một tổ chức chấp nhận thay đổi mà cần có cách tiếp cận “thông tuệ, bản lĩnh, và đầy tình thương”, thay vì suy nghĩ cố hữu đối với giáo điều trừu tượng và cổ hủ.

Thay đổi trong vấn đề về hôn nhân đồng tính và ly hôn là vô cùng quan trọng. Hàng ngàn năm nay, những người ly hôn không được lãnh nhân bí tích thánh thể. Mặc dù Giáo hoàng Francis không phát biểu chính thức về thay đổi quy định của Vatican như vấn đề về hôn nhân đồng tính, ông vẫn mở một cánh cửa để thảo luậnvề việc này.

Tuy nhiên, đối với người thực sự quan sát Francis, thay đổi mang tính chấn động này không gây bất ngờ lớn. Kể từ khi Francis trả lời “Tôi là ai mà phán xét” khi được hỏi về hôn nhân đồng tính, thật quá rõ ràng rằng Giáo hoàng mặc dù rất khiêm nhường nhưng luôn có một tham vọng rất lớn trong việc tái tạo hình ảnh Giáo hội Công giáo.

Mặc dù các hô`ng y đã nhận ra một phâ`n tham vọng của Francis và ông cũng không phải là một ứng viên yêu thích của Giáo hội, tôi tin ră`ng các hô`ng ý lúc đó cũng đang tìm một sự thay đổi đích thực khi họ lựa chọn Bergoglio.

♦ SỰ LỰA CHỌN CỦA BERGOGLIO: MẬT NGHỊ NĂM 2005

Trước tiên hãy cùng vặn ngược đô`ng hô` trở lại năm 2005 để hiểu hơn vê` tham vọng của Bergoglio. Hành động của ông cho chúng ta thâ´y ông thích hoạt động ngâ`m. Bỏ qua thành tích bản thân, ông cho những người bên cạnh thâ´y mình có tham vọng đủ để trở thành lãnh đạo của tổ chức lớn nhâ´t thê´ giới. Kể cả người thân cận nhâ´t với Bergoglio cũng không nghĩ ông lại suy nghĩ như vậy. Trong mă´t họ, ông quá khiêm nhường để khoác tham vọng lên người.

Bâ´t kể ý định là gì, tại Mật nghị năm 2005 khi Joseph Ratzinger được chọn làm Giáo hoàng đã tiê´t lộ một chút vê` tính cách của Jorge Mario Bergoglio. Khi đó, trong sô´ 4 ứng cử viên mà 115 người tham bâ`u có Bergoglio và Ratzinge. Bergoglio chỉ là người dự bị. Trong một cuộc lật đổ quân đội của Chính phủ Argentina vào năm 1976, Bergoglio đã bị buộc tội thông đô`ng bă´t cóc hai linh mục. Sau khi bị đuổi do không châ´p hành quy định, họ đã bị bă´t cóc và tra tâ´n. Bergoglio đã đâ´u tranh để họ được thả nhưng cho đê´n ngay hôm nay, ông vẫn hô´i hận khi chưa làm hê´t những gì ông có thể. Có lẽ đây là lý do ông tự đặt mình là “người có tội” và tìm đê´n Chúa để được tha thứ. Dư luận vê` vụ việc trên đã gây trở ngại cho Bergoglio trong Mật nghị 2005. Đô´i với Francisco Jalics, linh mục còn sô´ng sót này không đổ lỗi cho Bergoglio mặc dù nhiê`u người nghi ngờ Bergoglio đã báo quân đội vê` hành tung của hai linh mục.

Theo Paul Vallely, bâ´t châ´p rào cản đó, Bergoglio vẫn xê´p thứ hai trong ba đợt bỏ phiê´u. Trong đợt bỏ phiê´u thứ hai, khi Ratzinger đạt 65 phiê´u trên 115 phiê´u, sự ủng hộ của Bergoglio tăng lên 35 phiê´u.

Trong đợt bỏ phiếu thứ ba, Bergoglio nhận được 40 phiếu, mức cao nhất so với những người Mỹ Latinh và đủ để cản trở Ratzinger nếu ông muốn. Sau đợt bỏ phiếu thứ ba, Bergolio đã nghĩ những trường hợp có thể xảy ra. Ông biết quy định của Mật nghị. Việc sử dụng 2/3 đa số sau một thời gian sẽ áp dụng quy luật đa số đơn giản, người ủng hộ Ratzinger có thể chờ đợi đến khi số đông được xác định. Bergoglio đã quyết định không mạo hiểm với danh tiếng của Giáo hội để phục vụ tham vọng cá nhân của mình. Bergoglio lo ngại việc bỏ phiếu kéo dài mà không có người chiến thắng có thể gây hình ảnh bất hoà và phe phái trong Mật nghị.

Bergoglio đã bắt đầu lặng lẽ vận động mọi người bỏ phiếu cho Ratzinger. Nói một cách khác, người duy nhất Bergonglio vận động vào năm 2005 là Đức hồng y Ratzinger. Không Đức hồng y nào kể lại Bergoglio tự tiến cử mình. Ông cũng không hề chia sẻ với tất cả bạn bè và giới tu sĩ về tham vọng trở thành Giáo hoàng. Có thể ông nhận thấy Giáo hội chưa sẵn sàng với thay đổi mà ông thấy cần thiết. Hoặc có thể ông thấy không xứng đáng với Giáo hội (ông tự gọi mình là “tội nhân mà Chúa lựa chọn để yêu thương”).

Có một điểm quan trọng hơn không được chú ý tại Mật nghị năm 2005. Lúc đó, Bergoglio đã gần 70 tuổi. Ông không biết rằng Ratzinger sẽ từ nhiệm. Vì vậy, Bergoglio tự coi đó là cơ hội cuối cùng trở thành Giáo hoàng. Tuy nhiên, ông vẫn đặt hình ảnh của Giáo hội trước mục tiêu cá nhân. Hành động rộng lượng khiêm nhường đó đã cho chúng ta có cái nhìn gần hơn với tâm hồn không vụ lợi và độc đáo này, người tám năm sau đã trở thành Giáo hoàng.

♦ MỘT CUỘC TÁI CƠ CẤU ĐẦY TIẾNG VANG: MẬT NGHỊ NĂM 2013

Sau khi Benedict XVI từ nhiệm, Giáo hội xuất hiện chia tách nội bộ trong quyết định lựa chọn Giáo hoàng mới. Một nhóm cổ súy cho đường lối Giáo triều (Curia) và chủ trương bảo vệ Nhà thờ Công giáo, lựa chọn người không làm xáo trộn Nhà thờ. Một nhóm khác cảm thấy Giáo hội cần một nhà cải cách triệt để, một người có thể giúp mọi người quên đi nhiệm kỳ tám năm tai tiếng của Giáo hoàng

Benedict XVI, một người không thay đổi truyền thống lạc hậu của ngày hôm qua và đưa lối đi mới và phù hợp hơn với Nhà thờ Công giáo.

“Trong những ngày cuối cùng, hướng suy nghĩ của Mật nghị thay đổi”, Đức hồng y Murphy O’Connor đã nói với Paul Vallely[4], “một Giáo hoàng cần hiểu rõ bản chất của Phúc âm, tầm nhìn mới của Giáo hội và lãnh đạo với phong cách mới”.

Thời điểm đó Đức hồng y Angelo Scola của Milan là ứng viên sáng giá trong mắt giới truyền thông. Corriera della Sera đã mạnh dạn tuyên bố Đức hồng y Scola đã có 50 phiếu trong Mật nghị và còn thiếu 22 phiếu để trở thành Giáo hoàng!

Trong Mật nghị, mỗi hồng y có năm phút phát biểu. Tuy nhiên, bài phát biểu của Scola mang ít cảm hứng và không gây ấn tượng với hồng y khác. Bài phát biểu ba phút rưỡi ngắn gọn bằng tiếng Ý gây chú ý thuộc về Jorge Mario Bergoglio.

Ông nói: “Mục đích duy nhất của Giáo hội là bước ra nói với thế giới những điều tốt đẹp về Chúa Jesus. Giáo hội cần mở rộng hơn không chỉ về mặt địa lý mà cònvề đối tượng, kể cả với những người vật lộn với tội lỗi, khổ đau, bất công, thiếu tôn trọng, và thờ ơ với tôn giáo.”

Ông tiếp tục, “Giáo hội đã và đang bọc mình trong chính nó... trở thành hình tượng tham chiếu của chính mình và trở nên suy yếu. Giáo hội đang mắc chứng “tự đại”... Một Giáo hội chỉ muốn giữ Chúa cho mình thay vì san sẻ cho người khác... Nói đơn giản hơn, có hai hình ảnh của Giáo hội, một hình ảnh đưa Chúa đến với xã hội và một hình ảnh nằm trong mình và chỉ nghĩ đến mình. Giáo hoàng tiếp theo nên là người giúp Giáo hội bước ra khỏi vỏ bọc để trở thành một người mẹ ngọt ngào, ấm áp, ban phước lành của Chúa cho thế giới.”

Bài phát biểu ngắn này đã được đón nhận. Nó khích lệ trái tim và tâm trí của các hồng y khác. Một người được khích lệ bởi bài phát

biểu của Bergoglio là Hồng y Christoph Schönborn. Ông đã thầm nói với hồng y cạnh ông, “Đây là điều chúng ta cần”.

Đức hồng y Murphy-O’Connor đã đồng ý với Hồng y Schönborn. “Bergoglio là người đầu tiên không mắc yếu điểm hướng nội của Giáo hội, ông hướng ngoại – Ông theo hướng tâm linh và thần học hơn. Nhiều hồng y chia sẻ ‘Ông đã nói từ trái tim’. Những câu nói thật đơn giản, rất tâm linh và chạm đến vấn đề cấp bách cần sửa đổi của Giáo hội”

♦ CẢI CÁCH, ĐỔI MỚI, VÀ TÁI TẠO

Chúng ta có thể thấy bài phát biểu của Bergoglio là dấu hiệu của sự thay đổi. Rất tinh tế nhưng đầy cứng rắn. Đây là Bergoglio của ngày trước – nói sự thật – nhưng vẫn giữ tính khiêm nhường.

Cần năm lần bỏ phiếu để giúp Bergoglio được bầu tại Mật nghị năm 2013. Như những hồng y được bầu vào lần thứ năm và lần cuối, Bergoglio đã tỏ thái độnghiêm túc nhưng ít bất ngờ. Như thể ông đã biết những gì sẽ diễn ra và sức nặng của cả thế giới trên vai mình.

Kết quả kiểm phiếu cho thấy hồng y Jorge Mario Bergoglio vượt qua mốc 77 phiếu cần thiết (ông nhận được 90 phiếu). Tiếng vỗ tay của các hồng y vang rền Nhà thờ Sistine tĩnh lặng. Đã có một Giáo hoàng được bầu chọn nhờ ý tưởng tái tạo Giáo hội Công giáo.

Cuối cùng, hãy trở lại thời điểm Bergoglio chính thức nhậm chức Giáo hoàng. Trợ lý của các hồng y hỏi Jorge Mario Bergoglio: *“Acceptasne electionem de te canonice factam trong Summum Pontificem?”* (“Ngài có chấp nhận chức vụ Giáo hoàng không?”)

“*Accepto*” là câu trả lời truyền thống hàng thế kỷ.

Tuy nhiên, Bergoglio trả lời, “Tôi là tội đồ, nhận sự tin tưởng và kiên nhẫn của Chúa trong khổ đau, tôi chấp nhận”.

Ngay cả đến thời điểm đấy, tại đỉnh cao của cuộc đời, Bergoglio cũng không thể gạt tội lỗi của mình sang bên cạnh. Sự khiêm nhường của ông không cho phép việc đó. Người viết tiểu sử cho Francis đã giải thích những gì diễn ra tiếp đó.

Một hồng y hỏi tiếp Bergoglio: *"Quo nomine vis vocari?"* ("Ngài lấy tên hiệu là gì?")

"Vocabor Franciscus." ("Hãy gọi tôi là Francis.")

"Khi tên ngài được xướng lên, tất cả hồng y đều hưởng ứng. Chưa từng có Giáo hoàng nào tên là Francis. Một vài cặp lông mày đã nhướn lên. Nhiều người tự hỏi họ đã đưa mình vào tình huống gì."

Massimo Franco, người viết cho tờ *Corriere della Sera*, sau đó nhận định Giáo hoàng như sau: "Francis I là Giáo hoàng của cải cách. Ông được chọn để cải cách Giáo hội và giải quyết bê bối trước đó, cũng như chỉ đạo công cuộc toàn cầu hóa đích thực của Vatican."

♦ TÁI TẠO TỔ CHỨC CỦA BẠN

Nếu tổ chức của bạn đang trải qua cuộc cải cách mang tên Francis, các bước cần làm là gì? Hãy luôn bắt đầu với nhân sự và cơ cấu tổ chức. Bạn đã có đội ngũ nhân lực và họ đã được đặt vào vị trí phù hợp chưa? Cơ cấu tổ chức của công ty đã tối đa hóa năng suất và liệu có còn chỗ trống nào để cải thiện không?

Nếu bạn cần thuê lãnh đạo quản lý, hãy xem xét việc lựa chọn người bên ngoài, một người không sa lầy với hình ảnh quá khứ và cơ chế quản lý của công ty. Francis là Giáo hoàng Nam Mỹ đầu tiên. Tại cuộc bầu cử, ông đã bị coi là kẻ ngoại đạo của Vatican.

Dưới đây là một số ý tưởng khác mà bạn có thể thực hiện để tái tạo tổ chức của mình:

- ***Phù hợp với thời đại:*** Cho dù sản xuất hàng hóa hay cung cấp dịch vụ, tổ chức của bạn cần bắt kịp với thời đại. Trong chương tiếp theo, chúng ta sẽ đi chi tiết hơn về cách thức bắt kịp thời

đại. Hãy nhớ tinh thần đẩy mạnh cải cách của Francis trước khi bầu cử. Công ty của bạn hoạt động hiệu quả trong nhiều năm không có nghĩa nó sẽ tiếp tục hiệu quả.

- ***Duy trì tầm nhìn rộng:*** Bergoglio đã bỏ qua bản ngã để loại bản thân khỏi đợt bầu cử năm 2005 và vận động cho Ratzinger. Ông cảm thấy một cuộc tranh cử kéo dài sẽ ảnh hướng xấu đến Giáo hội. Để tổ chức của bạn trở nên lớn mạnh nhất, bạn cần người phục vụ mục đích chung và không hướng đến nhu cầu cá nhân. Bạn hãy tìm những người tập trung vào lợi ích cá nhân. Họ sẽ là người không muốn thay đổi và kéo bè phái chống lại sự thay đổi trong tổ chức. Mặc dù họ có thể hoàn thành công việc, nhưng những người này sẽ gây ảnh hưởng tới môi trường chung của công ty. Hãy sa thải bất cứ ai trong tổ chức không sống theo giá trị mà bạn đã sáng lập. Khuyến nghị này bắt nguồn từ giới doanh nghiệp, cụ thể là từ những lãnh đạo hiệu quả nhất trong ba thập kỷ vừa qua.

- ***Hãy làm tổ chức bạn hiệu quả hơn:*** Đa phần các công ty, tổ chức, và thành viên làm việc theo một lập trình sau thời gian hoạt động. Đã đến lúc bạn đẩy mạnh những thay đổi trong công ty. Nếu quy trình mua sắm tài sản cần năm chữ ký trước khi đặt hàng với nhà cung cấp, có thể đó là dấu hiệu của bộ máy cồng kềnh. Hãy tự hỏi bản thân và đội ngũ nhân viên vì sao phải cần đến năm chữ ký, xác định nguyên nhân của từng bước. Hãy giảm bớt các bước không cần thiết trong quy trình. Tương tự như vậy, xem xét tất các quy trình còn lại của công ty, giảm thiểu thói quan liêu. Hãy nghĩ đến việc không sử dụng giấy tờ nhằm giảm thủ tục hành chính không cần thiết.

CHƯƠNG 5

Hướng tới tiếp cận tuyệt đối

Từ ngày đầu làm Giáo hoàng, ưu tiên số một của Francis là làm cho Giáo hội trở nên gần gũi hơn. Mục tiêu này nằm trong mong mỏi của ông từ những ngày được biết đến là "Giám mục của khu ổ chuột". Người thân thường nói ông đã thay đổi qua tháng ngày tản bộ trong hẻm uống mata với người nghèo và hoà mình cùngđàn chiên. Ông đã trở thành người gần gũi nhất với những kẻ bị xã hội ghẻ lạnh và bị Giáo hội xa lánh.

Sứ mệnh đưa Giáo hội gần với quần chúng đã trở thành một trong những yếu tố quan trọng khiến Giáo hoàng Francis trở nên nổi tiếng. Việc hoà nhập luôn là trọng tâm quyết định của ông trong năm đầu làm người đứng đầu Giáo hội. Mặc dù ông không coi bản thân là "siêu anh hùng", không thể phủ nhận những gì ông ảnh hưởng đến 1,2 tỷ người Công giáo mà ông dẫn dắt (chưa kể hàng triệu người luôn ngưỡng mộ ông). Ông có thể không phải là một siêu anh hùng, nhưng là Giáo hoàng đầu tiên trong lịch sử phong thánh cho hai Giáo hoàng trong một ngày – Giáo hoàng John XXIII và Giáo hoàng John Paul II – vào cuối tháng 4 năm 2014. Các học giả tán dương hành động đó bởi hai vị này đối ngược nhau về tư tưởng. Một người thuộc cánh tả, một người thuộc cánh hữu của Giáo hội. Hàng chục triệu người theo dõi buổi lễ phong thánh qua truyền hình vô cùng phấn khởi, hàng trăm ngàn người tham dự buổi lễ hôm đó tại Quảng trường Thánh. Peter tại Rome. Sau khi buổi lễ kết thúc, Francis vươn người ra khỏi xe để có thể chạm vào đám đông lớn nhất trong lịch sử.

Tuy nhiên, không chỉ là hoạt động đơn lẻ. Điều này thể hiện cách Giáo hoàng để khuyến khích hàng triệu người quay lại Giáo hội, đó cũng là cách ông chứng minh nỗ lực của Giáo hội gần hơn với con chiên.

♦ KHÔNG BỎ AI LẠI ĐẰNG SAU

Một số người quan sát Francis có thể nghĩ rằng tuyên bố của ông có tính ngẫu nhiên và tùy ý. Một tuần nọ, ông đang nói về việc không đánh giá các con chiên đồng tính, hôm sau ông trao đổi về cách tiếp cận mềm mỏng hơn của Giáo hội đối với việc ly hôn. Nói cách khác, những việc của Francis không mang tính hệ thống. Tuy nhiên, ông đã chứng minh kỹ năng tuyệt vời trong việc dẫn dắt và tái cơ cấu Giáo hội, đưa Giáo hội thoát khỏi hình ảnh một tổ chức cồng kềnh, cổ hủ và biệt lập nhất thế giới.

Francis đã khéo léo thực hiện chương trình cải cách của mình. Ông mạnh dạn thay đổi khi biết một phần Giáo hội cho rằng ông đã đi quá xa và quá nhanh đối với các vấn đề xã hội trong đó có vấn đề hôn nhân đồng tính hoặc ly hôn.

Sáu tháng sau khi trở thành Giáo hoàng, Francis thẳng thắn bày tỏ quan điểm Giáo hội không phải là hình ảnh bó hẹp đơn thuần nhất. Ông coi Giáo hội là một "ngôi nhà cho tất cả mọi người". Ông tuyên bố Giáo hội không chỉ là "một ngôi nhà nguyện cầu nhỏ tập trung vào các giáo lý chính thống và chật chội." Mục tiêu của ông là một định chế to hơn: "Một nơi không bỏ rơi bất kỳ ai."

♦ CẢI CÁCH TRƯỚC TIÊN TỪ THÁI ĐỘ

Trong mùa hè năm 2013, Giáo hoàng Francis có một cuộc buổi phỏng vấn với Antonio Spadoro, một nhà báo địa phương thường xuyên viết cho các tờ báo tôn giáo. Trong buổi phóng vấn này, Francis đã giải thích kĩ hơn về việc "cách cải trước tiên bắt đầu từ thái độ"

Ông nói thêm: "Linh mục cần là người sưởi ấm trái tim con người, người đi cùng họ trong bóng tối, người biết cách trao đổi và dấn thân vào bóng đêm giúp họ không lạc lối. Con chiên luôn cần người bảo hộ, không phải một linh mục hành động như một quan chức chính phủ. Linh mục cần có khả năng làm cầu nối với Chúa một cách kiên nhẫn như thể không có ai hối thúc đằng sau họ. Nhưng họ cũng cần có khả năng đồng hành cùng đàn chiên với mong muốn tìm con đường mới."

Hãy xem lại luận điểm này để đánh giá ý định của Francis. Đâ`u tiên, ông thường nói sự quan trọng của lãnh đạo Giáo hội trong việc đô´i xử với người nghèo, đặc biệt khi họ mâ´t phương hướng hoặc sa lâ`y trong đói nghèo, hoặc rơi vào thời kỳ khó khăn. Giáo sĩ Công giáo cùng với con dân của Chúa câ`n dang tay giúp đỡ bâ´t kể vâ´n đê` của họ tăm tô´i thê´ nào (nói cách khác "đi trong bóng tô´i cùng họ").

Francis sau đó đưa ra một chủ đê` quan trọng mới – đô´i thoại ("người biê´t cách trao đổi và dâ´n thân vào bóng đêm"). Francis đã thảo luận sự quan trọng của đô´i thoại trong râ´t nhiê`u bài viê´t, bài giảng, cũng như các tác phẩm của mình. Ông cảm thâ´y nhiê`u việc quan trọng hơn là xuâ´t phát điểm của người đô´i diện. Quan trọng hơn là việc trao đổi với nhiê`u đô´i tượng khác nhau, đặc biệt là những người trẻ nhâ´t trong xã hội. Ngay cả trước khi trở thành Giáo hoàng, ông đã nói, "Đô´i thoại thể hiện sự trao đổi nhiệt tình chứ không phải một buổi kê´t án đâ`y nghi ngờ". Để đô´i thoại, một người câ`n phải hạ thâ´p sự phòng vệ của bản thân, và mở cánh cửa chào đón người khác bă`ng sự â´m áp.

Ông cho ră`ng có nhiê`u nhân tô´ ảnh hưởng đê´n sự trao đổi hiệu quả giữa linh mục và con chiên: "Có râ´t nhiê`u rào cản trong cuộc sô´ng hàng ngày ảnh hưởng đê´n việc đô´i thoại: Thông tin sai lạc, tin đô`n, định kiê´n, phỉ báng và lăng mạ của xã hội. Việc này tạo nên một làn sóng dư luận làm giảm sự cởi mở với người khác. Vì vậy, gây chao đảo khả năng đô´i thoại và gặp gỡ." Việc nhâ´n mạnh tâ`m quan trọng của đô´i thoại một lâ`n nữa gă´n liê`n với sự hoà nhập với mọi người. Không thể tiê´p cậnđàn chiên nê´u linh mục không tập trung vào việc trao đổi với họ. Francis hiểu điê`u này từ kinh nghiệm của bản thân.

Tiê´p theo, ông trao đổi những gì mọi người câ`n và không câ`n từ người trông coi nhà thờ (con chiên câ`n người bảo hộ, chứ không phải một linh mục hành động như một quan chức chính phủ). Tại đây, ông đưa ra hướng tiê´p cận cho các linh mục: Con người trước, sau đó đê´n công tác mục vụ. Đây là con đường đơn giản nhâ´t để nói ră`ng mặc dù vị trí của bạn ở đâu trong hệ thô´ng Giáo hội, sẽ có một con

đường giúp đỡ và xoa dịu người khác hiệu quả hơn là một linh mục đơn thuần.

Câu chuyện sau đây của Francis đã nhấn mạnh tiêu chí "con người trước". Ngay sau khi trở thành Giáo hoàng, Francis đã trao đổi yêu cầu của ông với một trong những Tổng giám mục dưới quyền. "Ông không cần ngồi đằng sau bàn ký giấy tờ. Hãy hòa vào đời sống của mọi người. Ở Buenos Aires, tôi thường ra ngoài trong đêm để tìm người nghèo. Bây giờ tôi không thể làm thế nữa. Sẽ là khó khăn để tôi rời Vatican. Ông cần làm điều này thay tôi." Đây là câu chuyện ngắn gọn Giáo hoàng nói với Tổng giám về ưu tiên hàng đầu. Ông coi trọng việc tiếp cận người nghèo và giúp đỡ họ có thức ăn, chỗ nương thân, và gượng dậy trên đôi chân của mình. Trong khi đó, nhiều người sẽ thấy công việc của một Tổng giám mục là quản lý giáo sĩ dưới quyền, Francis muốn Tổng giám mục của mình có ảnh hưởng trực tiếp và lớn nhất đối với đàn chiên của họ.

Trong một cuộc phỏng vấn, Francis đã nói trực tiếp vấn đề tiếp cận ("Linh mục cần có khả năng làm cầu nối với Chúa một cách kiên nhẫn như thể không ai hối thúc đằng sau họ. Nhưng họ cũng cần có khả năng đồng hành cùng đàn chiên với mong muốn tìm con đường mới"). "Không bỏ ai lại đằng sau" là niềm tin cốt lõi của Francis. Nhiều người bao gồm cả giới chính trị có thể nói về việc không bỏ ai lại đằng sau thế nhưng rất ít người thật sự nghĩ đến điều này. Đây là sự khác nhau giữa Giáo hoàng Francis và những lãnh đạo khác trong xã hội. Lãnh đạo trong chính phủ và doanh nghiệp thường phát biểu bởi họ biết đối tượng khác muốn nghenhững điều này. Nhưng khi Giáo hoàng Francis nói như vậy, ông nói từ chính kinh nghiệm bản thân. Ông làm việc không vì nhóm nhỏ những người có quyền lực mà để tiếp thêm sức mạnh cho tất cả con dân của Chúa.

♦ TIẾP CẬN NGƯỜI NGOẠI ĐẠO

Trong cùng bài phỏng vấn tháng Tám với nhà báo Antonio Spadaro, Giáo hoàng giải thích lý do về sự quan trọng trong việc tiếp cận và giúp đỡ tất cả mọi người – không chỉ những người không theo Đạo:

“Thay vì mở rộng và chào đón mọi người, hãy để Giáo hội tìm một con đường mới, bước ra khỏi cái bóng của chính mình và đi gặp những người không dự Thánh lễ, người đã từ bỏ, người khác biệt. Những người đã ngừng theo đạo có thể xuất phát từ nhiều lý do khác nhau, nếu được thấu hiểu và lắng nghe, họ có thể trở lại. Điều đó yêu cầu sự táo bạo và quả cảm.” Một lần nữa, Francis thể hiện rõ hướng đi của ông cho những thành viên của Giáo hội. Như bài phát biểu trên, việc Francis muốn các linh mục đi tiếp chặng đường mới để giúp đỡ tất cả những người mà họ có thể, đặc biệt là chào đón mọi người trở lại với Giáo hội.

“Tôi thấy rõ điều Giáo hội cần trong thời buổi hiện tại là khả năng chữa lành vết thương và ủ ấm trái tim những người yếu đuối, nói cách khác, Giáo hội cần thể hiện sự gần gũi với mọi người”, Francis giải thích.

Bị thương là một từ khác Francis thường dùng. Ông cảm nhận người nghèo đói, bị áp bức, ốm yếu là những người *“đầy thương tích”*. Cả tâm hồn và thân thể của họ đều cần sự che chở. Và đây là đối tượng cần các linh mục nhất. Và để thực sự tiếp cận, các linh mục cần để tâm đến nhu cầu của những người kém may mắn nhất và thăm viếng họ.

♦ TÍNH ĐẾN NGƯỜI KHÁC TRONG QUÁ TRÌNH QUYẾT ĐỊNH

Bên cạnh việc biến Giáo hội trở nên dễ tiếp cận, Francis đã có động thái chưa từng có. Như đã nhắc tới trong Chương 3, Francis đã thành lập nhóm tư vấn gồm tám hồng y để giúp ông trong các vấn đề toàn cầu. Ông đảm bảo không chỉ lựa chọn những người nói điều ông muốn nghe. Francis không cần là một nhóm người ba phải. Thay vào đó, ông đã lựa chọn một danh sách các hồng y từ các quốc gia khác nhau. Bảy trong số “nhóm tám người” hoặc “Vatican 8” (V-8) được Francis lựa chọn là người ngước ngoài.

Nhiều người đã nhìn sáng kiến của Francis là một bước đi táo bạo. Tuy nhiên, họ cũng có những hoài nghi nhất định. Theo nhà

báo Massimo Franco, “Nhóm tư vấn có thể là một bước đi mới trong phong cách quản lý của Giáo hoàng. Phải chăng đây là hệ thống chia sẻ quyền lực mới trong Vatican. Mặc dù chưa có sự kiện nào liên quan đến suy luận này xảy ra. Theo Đức cha Federico Lombardi, người phát ngôn của Vatican, “Tại đây, Giáo hoàng là người quyết định, tám hồng y là người tư vấn”.

Việc xây dựng nhóm tư vấn có thể áp dụng trong kinh doanh. Những lãnh đạo tốt nhất tôi đã tìm hiểu trong năm qua là những người có một nhóm tư vấn.

Colin Powell, Đại tướng quân đội Mỹ và cựu Ngoại trưởng Mỹ, đã giải thích sự cô đơn của người đứng đầu. Đây là lý do tại sao bạn cần những người không sợ nói thật, đặc biệt là những người có khả năng và kinh nghiệm để đưa ra ý tưởng mới mà bạn không thể nghĩ ra một mình.

Dưới đây là một số ý tưởng để bạn và tổ chức của bạn có thể trở nên dễ tiếp cận.

- ***Không bỏ ai lại đằng sau:*** Khi nền kinh tế đang trong quá trình hồi phục, đa phần các tổ chức và công ty hoạt động với quy mô nhân sự nhỏ. Điều này giải thích số lượng người có việc làm giảm tại phần lớn các quốc gia. Đặc biệt, các nước châu Âu như Hy Lạp, Ý, và Tây Ban Nha có tỷ lệ thất nghiệp lên tới 25%, gấp đôi dân số trẻ của nước này. Vì vậy, công ty tại thời điểm này thường có bộ máy gọn nhẹ hơn những năm về trước. Bạn cần đảm bảo tất cả các cấp dưới làm việc hiệu quả. Để đảm bảo điều đó, cấp dưới của bạn cần nắm nhiều thông tin nhất có thể. Ví dụ, trong thế giới xuất bản, một số công ty đưa trợ lý tham gia vào các cuộc họp. Điều này có lợi ích sau: Đầu tiên, mọi người đều cảm thấy thuộc về công ty, điều này tốt cho đạo đức nghề nghiệp. Đồng thời, điều này cũng đào tạo trợ lý trong lĩnh vực chuyên môn tạo điều kiện cho họ được thăng tiến. Cuối cùng, làm cho các cuộc họp không chỉ dành cho “lãnh đạo”. CEO và lãnh đạo công ty cần ý tưởng của thành viên khác kể cả người ở vị trí thấp nhất.

- ***Thành lập một nhóm tư vấn riêng của bạn:*** Tại sao chỉ có CEO mới có tư vấn? Nếu là một lãnh đạo, bạn có thể sử dụng lời khuyên tốt nhất từ nhiều nhóm người. Bạn có thể thành lập nhóm tư vấn một cách chính thức hoặc không chính thức, điểm mấu chốt là khuyến khích mọi người có thể chia sẻ suy nghĩ của mình. Gặp nhóm tư vấn thường xuyên, hãy chia sẻ điểm mấu chốt trong buổi gặp để họ có thời gian chuẩn bị về nội dung. Tiếp đó, để đảm bảo bạn không bỏ qua điểm quan trọng, hãy hỏi mọi người trong nhóm điều gì họ thấy cần thiết. Theo đó, bạn sẽ xây dựng một cuộc trao đổi hai chiều trong nhóm. Cuối cùng, hãy loại người ba phải ra khỏi nhóm tư vấn, đừng chần chừ trong việc thay thế họ bằng người khác.

- ***Nghiên cứu tổ chức cuộc họp thường niên với khách hàng và nhà cung ứng:*** Tôi đã nhìn thấy hành động này diễn ra tại nhiều tổ chức và công ty thành công. Khách hàng và nhà cung ứng của bạn là hai nhân tố quan trọng ảnh hưởng đến doanh nghiệp. Hãy nghĩ đến một địa điểm có thể gặp hai nhóm người này. Có thể đơn giản là một buổi ăn trưa với khách hàng quan trọng nhất, hoặc là buổi hội thảo hai ngày với cả khách hàng và nhà cung ứng. Bạn có thể không tham gia toàn bộ buổi họp, nhưng hãy đảm bảo một nhóm người có kinh nghiệm tổ chức chu đáo buổi họp này. Hãy nhấn mạnh sự quan trọng của hiệu suất hơn là sự vui vẻ của buổi gặp; buổi họp nên thoải mái nhưng điều quan trọng nhất là kết nối sâu hơn với đối tác, khách hàng và nhà cung ứng. Công tác hậu cần, lịch tổ chức có thể mất thời gian. Vì vậy, hãy cho bạn và nhân viên thời gian để tổ chức sự kiện hoàn hảo nhất có thể.

CHƯƠNG 6

Tránh sự thiển cận

Chương này nói về sự tiếp cận của Giáo hội theo một góc độ khác. Một hệ tư tưởng chào đón và sẵn sàng giúp đỡ tất cả mọi người trong xã hội không thể là một hệ tư tưởng thiển cận.

Nhiều năm qua, từ "thiển cận" thường gắn liền với tổ chức lớn vì nhiều lý do khá hiển nhiên. Trong trường hợp của Nhà thờ Công giáo, học thuyết của nó không thay đổi trong nhiều thế kỷ. Nhiều người sử dụng lý do này để phê phán Giáo hội xa rời với thực tại. Trong khi Vatican II đã và có nhiều bước tiến mới để khiến buổi Thánh lễ trở nên thú vị hơn, chẳng hạn như không giảng bằng tiếng Latinh và quay bục thờ ra hướng con chiên, không có thay đổi đáng kể nào về giá trị để tạo điều kiện cho Giáo hội đến gần hơn với kẻ ngoại đạo. Các tổ chức khác ngoài Giáo hội Công giáo, kể cả tổ chức lớn và đa quốc gia, đều đã và đang bị gắn mác "thiển cận".

Bergoglio đã viết rất nhiều về khái niệm thiển cận mặc dù ông không sử dụng từ đó trong bài viết của mình. Trước khi nói về cái nhìn của Francis, hãy tìm đến một khái niệm gần với sự thiển cận, thường được nói đến là "hội chứng không-phát-minh-tại-đây". Theo Nicholas Webb và Chris Thoen, hội chứng không-phát-minh-tại-đây (viết tắt tiếng anh là NIH) được định nghĩa như sau:

> *[NIH] là triết lý của xã hội, doanh nghiệp, hoặc tổ chức mà tránh sử dụng hoặc mua các sản phẩm, nghiên cứu, tiêu chuẩn hoặc kiến thức đã hiện hữu do nguồn gốc của nó ở bên ngoài. Lý do không sử dụng sản phẩm của người ngoài có thể bắt nguồn từ nhiều lý do, nhưng nó bao gồm của việc không hiểu hoặc không sẵn sàng trân trọng giá trị sản phẩm của người khác hoặc rộng hơn là một phần của "cuộc chiến ngầm".*

Ngắn họn hơn tổ chức NIH thường có một điểm chung: kiêu ngạo nhất định trong suy nghĩ bao gồm thái độ như thách thức rằng: “Chúng tôi có tất cả các câu trả lời.” Hoặc, nói cách khác, “Nếu chúng tôi không phát minh ra sản phẩm này, chẳng có lý do gì để nghiên cứu và đánh giá thêm về nó cả.”

Có một tổ chức đa quốc gia gần nhất với khái niệm NIH. Đó là General Electric. Đây là tổ chức duy nhất còn lại trong danh sách cổ phiếu Dow đầu tiên (được tạo ra bởi Charles Dow năm 1986). Từ nhiều năm nay, GE luôn nằm trong danh sách của Tạp chí Fortune về các công ty đáng ngưỡng mộ nhất thế giới; trong nhữn năm gần đây, công ty đã mất đi hào quang của nó bởi nhiều lý do (trong đó có ảnh hưởng từ khủng hoảng tài chính 2008 – 2009 khiến giá cổ phiếu xuống thấp hơn 6đôla/cổ phiếu)

Tuy nhiên, trong những năm 1960 và 1970, General Electric xuất hiện trong tất cả các sách giáo khoa và bài tập thực tế trong trường kinh doanh. Mô hình hoạt động với hàng tá các “tổ chức chiến lược” đươc coi như là mô hình quản lý tốt nhất thế giới.

Tuy nhiên, sự chú ý đã ảnh hưởng xấu tới công ty. Nhiều bài báo tâng bốc khiến công ty trở nên NIH (theo rất nhiều người, GE đã tạo ra NIH). “Chúng tôi là General Electric, chúng tôi chẳng cần sự giúp đỡ của ai,” đây là suy nghĩ từ chính các quản lý điều hành của GE. Vì vậy, đến năm 1970, công ty đã trở thành một bộ máy quan liêu cồng kềnh – một nhóm các doanh nghiệp hoạt động không liên quan đến nhau.

Công ty đã trở thành một tổ chức cô lập với tầm nhìn thiển cận. (Chỉ đến khi Jack Welch – một người sau này được mệnh danh là Nhà quản lý của thế kỷ – công ty mới thảo bỏ mác NIH và kiếm lại hào quang trước đó.)

♦ ĐỐI THOẠI LÀ CHÌA KHÓA DỠ BỎ RÀO CẢN

Một cách giúp bạn không mắc hội chứng NIH là tìm đến sự tư vấn và nói chuyện với nhiều người, đặc biệt là người có cách nhìn khác hẳn bạn. Bạn nên nói chuyện với những người trong và ngoài tổ chức

của mình, đặc biệt là những người từ các miền khác nhau trong nước và các nơi khác nhau trên thế giới.

Như đã đề cập tại Chương 5, Francis đã thành lập một tổ chức tư vấn gồm tám hồng y từ khắp nơi trên thế giới, họ được gọi là V-8. Việc thành lập một hội động cho thấy ông hiểu tầm quan trọng của việc lắng nghe nhiều tiếng nói khác nhau. Tuy nhiên, việc gặp nhóm tư vấn vài lần trong năm chỉ giải quyết một phần của vấn đề. Chìa khóa còn lại để tránh hội chứng NIH và sự thiển cận là tiếp cận mọi người từ nhiều tôn giáo, tín ngưỡng, và nhiều nền kinh tế xã hội trong cuộc đối thoại như đã thảo luận ở Chương 1.

Annemarie C. Mayer đã tóm lược bước tiến của Francis trong việc đối thoại tại một bài báo của cô trong Tạp chí Thiên chúa giáo:

> *Với Giáo hoàng Francis, một giai đoạn mới của đối thoại dường như đã bắt đầu. Ông đã có kinh nghiệm cụ thể trong việc trao đổi với người Do thái và Hồi giáo. Năm 2011, ông đã xuất bản cuốn sách* ***Trên Thiên đường và Trái đất*** *(On Heaven and Earth), được viết cùng với Abraham Skorka, giáo sĩ của Giáo hội Do Thái khu vực Mỹ Latinh tại Buenos Aires. Việc đồng sáng tác đã thể hiện rằng họ đã có một cuộc đối thoại giữa hai tín ngưỡng. Mục đích của cả hai phía tham gia là học hỏi lẫn nhau.*

Bergoglio đã giải thích một cuộc đối thoại thực sự chỉ có thể diễn ra khi mỗi bên tôn trọng người còn lại và tiếp cận người khác như thể họ có ý tưởng quan trọng và phù hợp cần được lắng nghe và chia sẻ. Điều này một lần nữa nói lên nền tảng về sự tôn trọng, phẩm giá và sự khiêm nhường trước người khác và trước Chúa mà Francis đã đề cập.

♦ LÃNH ĐẠO NHƯ MỘT NHÀ TIÊN TRI THỰC THỤ

Ba năm trước khi trở thành Giáo hoàng Francis, Bergoglio đã viết rất nhiều về cách làm việc với người khác để đạt được mục tiêu quan trọng. Ông cảm thấy phần tự mãn nhất của bản thân mỗi

người là tin ră`ng mình có câu trả lời cho tâ´t cả mọi việc. Bergoglio giải thích: “Khi người nào đó tự lập, khi anh ta có câu hỏi cho mọi câu trả lời, đó là bă`ng chứng Chúa không hiện diện trong anh ta. Sự tự lập hiện hữu tại tâ´t cả những lời tiên tri giả mạo hoặc lời giảng của những nhà lãnh đạo sử dụng tôn giáo phục vụ cái tôi của riêng mình.”

Tuy nhiên, Bergoglio không dừng tại đó. Không chỉ là một nhà nghiên cứu thâ`n học sâu să´c, ông nhìn vào Cựu Ước để giải thích tại sao chúng ta nên “lãnh đạo như Moses”:

> *Lãnh đạo tài ba của Chúa là người để một khoảng trô´ng cho sự nghi ngờ. Quay trở lại với Moses, ông là một người đàn ông khiêm nhường nhâ´t thê´ giới. Trước khi có Chúa, không ai có thể khiêm nhường như ông. Theo ông, muô´n trở thành người lãnh đạo những đứa con của Chúa thì câ`n phải tạo một nơi trô´n, sau đó khép mình lại cùng sự ngờ vực, trải mình trong bóng tô´i và không biê´t làm gì, tâ´t cả việc làm đó như một quá trình thanh lọc. Những lãnh đạo không tô´t thường là kẻ quá nhiê`u quy phạm và quá tự tin vào chính mình.*

Quan điểm này thật sự khác biệt. Đã bao nhiêu lâ`n trong xã hội hiện tại chúng ta nghe thâ´y tâ`m quan trọng của việc giành chiê´n thă´ng? Tôi chă´c chă´n các huâ´n luyện viên bóng đá hay bóng rổ sẽ sử dụng phân nửa thời gian nghỉ giữa giờ để “bù lâ´p ngờ vực” của các thành viên trong đội. Tuy nhiên, điê`u Francis nói tại đây không phải để con chiên của mình từ bỏ ước mơ và dự định. Nhưng trong thời điểm khó khăn và chênh vênh (như khi trải mình trong bóng tô´i), người đó có thể trở thành một nhân cách, một người lãnh đạo. Điê`u đó không câ`n thiê´t phải lâ´p đâ`y ngờ vực, điê`u đó làm bạn trong sạch hơn, khiêm nhường và dễ dàng tiê´p cận người khác khi bạn câ`n tới họ lúc khó khăn.

Đây là quan điểm chủ đạo Francis hướng đê´n. Và bạn không câ`n phải là người theo Thiên chúa giáo, tin vào Chúa hoặc là một người nào đó vĩ đại, theo Bergoglio: “Tôi biê´t nhiê`u người hoài nghi vê` tôn giáo hơn là người vô thâ`n; nhóm thứ nhâ´t là người không chă´c chă´n, nhóm thứ hai là người dễ thuyê´t phục. Tâ´t cả mọi người

đều có hình ảnh của một vị Thánh, mặc dù anh ta có niềm tin hay không. Chính vì lý do đó, tất cả đều có đức tin, giá trị và điều vĩ đại của riêng họ. Nếu bạn có khiếm khuyết như tôi, chúng ta có thể cùng giúp đỡ nhau để vượt qua điều đó.”

♦ BERGOGLIO NÓI VỀ BERGOGLIO

Không ai có thể nghĩ rằng một Giáo hoàng có thể “sống trong nghi ngờ” hoặc “trải mình trong bóng tối”. Nhưng nhiều lần, Giáo hoàng đã cho chúng ta thấy con người dễ tổn thương của mình.

Ngay sau khi được bầu làm Giáo hoàng, ông đã làm rất nhiều việc chưa từng có tiền lệ. Tuy nhiên, trong tất cả những hành động đã được đề cập tại cuốn sách này, không ai có thể tưởng tượng được điều ông đã nói với những người bên cạnh mình trước khi bước ra ngoài tiếp nhận sự đón mừng của 10.000 con người đang tụ tập tại Quảng trường Thánh Peter.

Nhớ lại những gì mình đã nói ngày hôm ấy, Francis kể rằng “Và giờ phút này đây, tôi muốn gửi đi những lời chúc phúc, nhưng trước hết tôi mong các bạn hãygiúp tôi một việc: trước khi Giáo hoàng cầu nguyện cho các con chiên của mình, *tôi mong các bạn hãy cầu Chúa ban phúc cho tôi* – đây là lời cầu nguyện của chính những con chiên dành cho Giáo hoàng của mình. Chúng ta hãy cùng cầu nguyện trong yên lặng: Cầu nguyện cho tôi... Bây giờ, tôi sẽ chúc phúc cho bạn và toàn thế giới, những người phụ nữ và đàn ông đầy thiện nguyện.”

Thật hiếm hoi khi có một vị lãnh đạo, đặc biệt là lãnh đạo của hơn 1,2 tỷ người và một trong những tổ chức lâu đời nhất thế giới, mong muốn mọi người cầu nguyện cho ông. Tuy nhiên, Francis lại không hề ngần ngại. Một số người có thể coi hành động này của Francis là biểu hiện của hiện sự yếu đuối. Nhưng trong tâm thức của mình, Francis cho rằng ông đang sống với sự khiêm nhường trước Chúa và mọi người bằng cách đối diện với sự mềm yếu và do dự của chính bản thân mình.

Người bạn của Francis và cũng là đồng tác giả của cuốn sách *Trên Thiên đường và Trái đất*, giáo sĩ Abraham Skorka, đã nhắc lại suy nghĩ của Giáo hoàng về những điều tạo nên một vị lãnh đạo hiệu quả: “Những vị lãnh đạo tôn giáo nào sống trong sự kiêu ngạo mà thiếu đi sự khiêm nhường, những vị chỉ biết phát ngôn một cách ngạo mạn và tuyệt đối, không biết cách đối xử với mọi người và thường bắt đầu câu nói với ‘Tôi là’ thì không nên trở thành một nhà lãnh đạo tôn giáo.”

Vậy cần phải làm gì để chống lại sự thiển cận?

Bạn có thể cân nhắc những hành động được trình bày dưới đây:

- ***Loại bỏ sự thiển cận trong chính doanh nghiệp của mình:*** Đây là một vấn đề rất quan trọng. Mọi việc sẽ trở nên thật tồi tệ nếu như doanh nghiệp chỉ có một tầm nhìn hạn hẹp và không nhận thức được những chuyển động đang diễn ra trong xã hội cũng như vị thế của mình trong xã hội đấy. Thậm chí, tình hình có thể trở nên tệ hơn nữa khi chính giữa các phòng ban trong công ty bạn, nhân viên tầng trên không hề biết đồng nghiệp của mình ở tầng dưới đang làm gì. Chúng ta vẫn thường được nghe các câu chuyện về xô xát giữa các phòng của một tổ chức, như phòng kinh doanh với phòng marketing, hay giữa phòng marketing với bộ phận sản xuất. Trong nhiều năm qua, nhiều phòng ban với tầm nhìn hướng nội thường bị gọi là các “silo”[5]. Để tránh các suy nghĩ hay hành vikiểu silo như thế này, bạn có thể nghĩ đến việc tổ chức một buổi ăn trưa thân mật giữa hai hoặc ba phòng ban với nhau. Sau đó, có thể mở một buổi họp mặt với sự tham gia của các thành viên chủ chốt của tất cả các phòng ban. Hãy nhớ, điểm mấu chốt ở đây là nhằm đưa mọi người trở về cùng một xuất phát điểm, cùng chơi một bản nhạc. Giúp cho tất cả thành viên trong công ty của bạn hiểu hơn về công việc của đồng nghiệp mình là phương pháp tốt nhất để ngăn ngừa sự thiển cận và hướng nội.
- ***Để loại bỏ NIH, hãy khuyến khích các quản lý và nhân viên cùng nhau tìm các giải pháp tốt hơn:*** Trong nhiều tổ chức, mọi người đã từng được nghe rằng đối thủ X làm việc

tô´t hơn chúng ta râ´t nhiê`u. Tôi sẽ không bao giờ gợi ý bạn đi ăn că´p bí mật kinh doanh của công ty khác, mà bạn nên khuyê´n khích nhân viên của mình tự phát triển và cải thiện phương thức làm việc hiện tại. Hãy cùng xem xét ví dụ vê` cách mà các điện thoại thông minh chuyển thành điện thoại cảm ứng ngay sau sự ra đời của iPhone, đặc biệt là thời đại webiste và công nghệ có thể giúp chúng ta dễ dàng theo dõi đô´i thủ đang làm gì và họ đã làm như thê´ nào. Francis nói, "Những người ngoan cô´ đang muô´n khôi phục lại quá khứ đã mâ´t thường có cái nhìn bâ´t biê´n và hướng nội cho mọi vâ´n đê`." Đừng cô´ gă´ng quay lại với các ý tưởng đã từng mang lại hiệu quả cho công ty của bạn. Thê´ giới ngày nay thay đổi một cách nhanh chóng và bạn câ`n có cách nhìn hướngtới tương lai để giải quyê´t mọi vâ´n đê`.

- ***Mời các lãnh đạo từ những ngành kinh doanh liên quan hoặc cạnh tranh để chia sẻ với câ´p dưới của bạn:*** Đây có thể là một điê`u không tưởng trong khoảng thời gian hai thập kỷ trước đây. Nhưng hiện nay nhiê`u công ty đã bă´t đâ`u chia sẻ phương thức hoạt động tô´t nhâ´t của mình với công ty khác. Nê´u bạn có thể mời CEO của đô´i thủ cạnh tranh không quá trực tiê´p với mình đê´n để chia sẻ, hãy làm việc đó. Và đổi lại, hay đem đê´n cho các doanh nghiệp khác những cơ hội tương tự.

CHƯƠNG 7

Chọn sự thực tiễn hơn là giáo lý

Bài học lãnh đạo trong phâ`n này có thể sẽ là bài học phi lý nhâ´t trong tâ´t cả các bài học, đặc biệt là khi chúng ta đang thảo luận vê` một Giáo hoàng, nhưng nó lại là lý do đă`ng sau các nguyên tă´c tiê´p cận của Giáo hoàng Francis.

Trong nhiê`u bài viê´t và phát biểu của mình, Giáo hoàng kêu gọi các vị lãnh đạo câ`n nhìn mọi việc theo quan điểm và giá trị cá nhân. Trong tạp chí *El Jesuita*, Francis đã nói như sau: “Tôi không có tâ´t cả các câu trả lời; tôi cũng không có tâ´t cả các câu hỏi, và sẽ luôn có các câu hỏi mới. Nhưng những câu trả lời câ`n phải được suy nghĩ dựa trên các tình huô´ng khác nhau, và bạn câ`n phải chờ các tình huô´ng đó xuâ´t hiện...”

Francis kêu gọi các lãnh đạo tôn giáo hãy làm tâ´t cả những điê`u câ`n thiê´t (trong phạm vi đạo đức) để giúp một người trong một thời điểm nhâ´t định. Và trong thời gian đó, nê´u người lãnh đạo càng phải bước vào “vũng bùn” thì càng tô´t.

Vào năm 2010, Bergoglio có kể ră`ng “Tôi chưa bao giờ nghi ngại việc chúng ta phải lâ´m bẩn đôi bàn tay mình. Hiện nay, các linh mục không còn mặc áo dòng tu nữa. Nhưng gâ`n đây có một vị linh mục mới được phong lại thường mặc chiê´c áo này, vì vậy ông đã bị các linh mục khác chỉ trích. Vị linh mục này sau đó đã hỏi một vị linh mục thông thái ră`ng: ‘Việc tôi mặc chiê´c áo dòng tu của mình có phải là sai lâ`m không?’ Vâ´n đê` không phải là ngài có mặc áo dòng tu hay không, mà là ngài có sẵn sàng xă´n tay áo để giúp đỡ những người xung quanh hay không.”

Vê` sau này, Francis, trong bài giảng thường được trích dẫn nhâ´t của mình, đã nói với Giáo hội như sau: “Tại đây, tôi muô´n nhă´c lại... những điê`u tôi thường nói với các giám mục và giáo dân ở

Buenos Aires: Tôi muốn có một Giáo hội bị thương, bị đau đớn, phải chịu các vết nhơ bởi Giáo hội đó đã phải trải bước trên từng con phố, hơn là một Giáo hội yếu đuối do chỉ loanh quanh trong vỏ bọc an toàn của chính nó tạo ra. Tôi không muốn Giáo hội coi mình ở vị trí trung tâm và bị trói buộc trong một mạng nhện của sự ám ảnh và các thủ tục vô nghĩa."

♦ MỘT GIÁO HOÀNG THỰC TẾ

Giáo hoàng nhìn mọi việc như nó vốn có, không phải những gì ông muốn nó trở thành. Như đã nói ở chương trước, Giáo hoàng đã có rất nhiều hành động để chống lại sự thiển cận. Một phần của những nỗ lực đó là sự thừa nhận thế giới không những thay đổi mà còn thay đổi rất nhanh đến mức một tổ chức lớn như Giáo hội Công giáo khó có thể đuổi kịp. Tuy nhiên, Giáo hội và các vị lãnh đạo cần phải nỗ lực để chuyển mình theo sự thay đổi ấy. Việc áp dụng một hệ tiêu chuẩn đã ngàn năm tuổi lên một thế giới đang chuyển động không ngừng là điều không thể chấp nhận được.

Ngay cả trước khi trở thành Giáo hoàng, Bergoglio đã thừa nhận hạn chế của Giáo hội Công giáo trong việc thích nghi với thế giới mới: "Tôi thừa nhận chúng ta chưa thể bắt kịp với các thay đổi của xã hội, nhưng những vị lãnh đạo tôn giáo, những người đang đi tìm tiếng nói của Chúa, cần phải sử dụng thời gian một cách hợp lý để đi tìm câu trả lời, cho dù phải đối mặt với các rủi ro về xung đột các lợi ích kinh tế, văn hóa và địa thế chính trị. Điều quan trọng cần làm là phải phân biệt được những việc nên làm." Francis không chỉ là một người thực dụng mà còn là người rất thực tế. Ngay cả những lý tưởng cao cả và ý nghĩa nhất cũng không thể phát triển nếu nó phủ nhận thực tại. Giáo hoàng Francis không muốn thay đổi giá trị cốt lõi của Nhà thờ Công giáo, ông chỉ muốn cải tiến hệ thống hoạt động của nó tương thích với mạng lưới phát triển nhanh chóng của xã hội.

Khi đã là Giáo hoàng, ông cũng đã đề cập vấn đề tương tự về sự thay đổi: "Nếu một tín đồ Công giáo muốn mọi thứ phải thật rõ ràng và an toàn, anh ta sẽ chẳng tìm được gì. Truyền thống và hồi

ức về quá khứ phải giúp ta có can đảm mở ra chân trời mới." Muốn mở ra một chân trời mới, chúng ta không thể lãng quên truyền thống và các hồi ức trong quá khứ".

"Lòng can đảm sẽ mở ra một chân trời mới" nghe có vẻ đơn giản, nhưng rất nhiều tổ chức đã thất bại bởi lãnh đạo của họ mắc kẹt trong quá khứ, bám vào lối làm việc cũ, sợ phải đối diện với tương lai, và sau đó, không thể nghĩ được tầm nhìn chiến lược mới cho công ty của mình. Điều đó đã xảy ra với một vài tổ chức trước đó đã từng là những công ty thành công nhất.

Trong cuốn sách *Chỉ có kẻ hoảng sợ mới sống sót* (Only the Paranoid Survive), đồng sáng lập và cựu CEO của Intel, Andy Grove đã miêu tả về khái niệm "thời điểm chuyển hướng chiến lược" (SIP). SIP là một sức mạnh gấp 10 lần – một sự thay đổi hay "một công nghệ đột phá" với sức mạnh gấp 10 lần những lần thay đổi trước đây. Đối với Intel, SIP của họ là khi họ phải đối đầu với các công ty sản xuất chip dữ liệu của Nhật Bản khi các công ty này không ngừng tung ra thị trường các sản phẩm mạnh hơn nhưng giá thành lại rẻ hơn, làm cho phân khúc thị trường chính của Intel bị ảnh hưởng nặng nề vào giai đoạn giữa những năm 1980. Chỉ khi Grove nhận ra rằng Intel cần bỏ sản phẩm cốt lõi và chuyển sang một hướng mới – bộ vi xử lý – thì công ty mới trở lại vị trí tiên phong thêm một lần nữa.

Cần lưu ý rằng, sự chuyển đổi của Intel không phải không có đau đớn. Một phần ba đội ngũ lao động đã phải ra đi, và sự tái tạo của công ty không chỉ diễn ra trong một đêm.

Đối với Disney, SIP là sự ra đi của người sáng lập vào năm 1966. Công ty gần như bị phá sản vì những người ở lại luôn sợ phải thực hiện một điều gì mới; mọi quyết định của họ đều chỉ xoay quanh câu hỏi "Liệu Walt sẽ làm gì trong tình huống này?" "Ngôi nhà mà Walt xây dựng" chỉ được tái tạo lại khi CEO mới, Michael Eisner, một người ngoại đạo từ Paramount xuất hiện.

Hiện nay, có rất nhiều công ty đang đối mặt với sự sụp đổ bởi lãnh đạo cấp cao cho rằng sản phẩm đã từng đưa họ đến thành

công sẽ tiếp tục làm được điều kỳ diệu đó. Một trong những ví dụ điển hình nhất là BlackBerry. Từng là một ông hoàng của dòng điện thoại cầm tay với loại bàn phím nổi tiếng (hoặc tai tiếng), BlackBerry đã bị đánh bại bởi các công ty khác như Apple và Samsmung bởi dòng điện thoại thông minh.

Với BlackBerry, khác với Intel hay Disney, dường như không thể lấy lại được vị trí tiên phong trong thị trường. Thực tế, cuộc chiến lớn nhất của công ty này không phải là tìm lại vị trí số một mà là tìm cách tồn tại. Trừ phi công ty đối diện với sự thật, thay đổi và trở nên phù hợp với thị trường, khả năng BlackBerry thành công gần như là không thể.

♦ MỘT NGƯỜI THỰC TẾ Ở VỊ TRÍ TIÊN PHONG

Francis cho thấy sự thực tế của ông trong nhiều phương diện với tư cách là một lãnh đạo Nhà thờ Công giáo. Ông hiểu và chấp nhận rằng cuộc sống vô cùng rộng lớn và phong phú và SIP của Nhà thờ là khi các nền văn hóa đang phát triển khái niệm về sự “bình thường” mới – từ sự kết hôn không truyền thống hoặc vai trò ngày càng lớn của công nghệ trong xã hội hiện đại, cho đến tầm quan trọng ngày một lớn của hệ sinh thái. Giáo hoàng hiểu rằng để làm cho Giáo hội thành một tổ chức cởi mở và chào đón hơn, ông cần phá vỡ bộ phận cứng nhắc và lâu đời của học thuyết tôn giáo thông qua các đề xuất thay đổi tưởng chừng như không thể dưới thời Benedict XVI và bất kỳ Giáo hoàng nào trước đây, như việc cho phép sống thử, chấp nhận việc ly hôn, và không ép buộc khuynh hướng giới tính của mỗi người.

Có một nhóm người mà Francis rất ngưỡng mộ và điều này không liên quan gì đến phân tầng xã hội cũng như tình trạng hôn nhân hay khuynh hướng giới tính. Những người đặc biệt này không chỉ dừng lại tại phận sự của bản thân bởi họ sống theo những gì Francis mô tả là “người dẫn đầu.”

Tại đây, Bergoglio sử dụng ví dụ từ kinh nghiệm cá nhân để diễn giải khái niệm này: “Có thể có rất nhiều người dẫn đầu. Chúng ta hãy nghĩ đến nữ tu sĩ trong bệnh viện. Họ sống với vị thế tiên

phong. Tôi được sống như hiện tại là nhờ một trong số họ. Khi tôi bị bệnh phổi phải nằm trong bệnh viện, bác sĩ đã đưa tôi penicillin và streptomycin theo liều nhất định. Nữ tu sĩ tại ca trực đó đã tăng ba lần liều thuốc cho tôi một cách đầy quả quyết; bà ấy biết mình phải làm gì vì bà ở với bệnh nhân hàng ngày. Một bác sĩ, kể cả người rất giỏi, cũng chỉ sống trong phòng thí nghiệm của mình. Nữ tu sĩ sống với tư thế tiên phong và họ dành thời gian cả ngày để nói chuyện với bệnh nhân. Bạn không thể dẫn đầu khi ngồi phía sau". Vì vậy Giáo hoàng đã sống đúng với vị thế tiên phong của mình.

Để làm được việc đó, một người phải "táo bạo" (tính từ yêu thích của Francis) và can đảm. Người viết tiểu sử Paul Vallely đã nhận xét, "Chắc hẳn trong mọi bước đi của cuộc đời mình, Bergoglio luôn là một chính trị gia khôn ngoan, nhưng không chỉ xuất phát từ tham vọng tuyệt đối. Trong suốt sự nghiệp, Bergoglio đã chứng minh một lòng quả cảm đáng nể... Có nhiều ví dụ lặp đi lặp lại để chứng minh sự quả cảm của ông, như khi giải cứu con tin ra khỏi chế độ độc tài quân sự, chống lại các băng nhóm ma túy trong khu ổ chuột, và kiên định với nguyên tắc của ông về việc đối thoại liên tôn giáo mặc cho lời buộc tội là dị giáo, bội giáo không trung thành với chủ nghĩa tôn giáo truyền thống tại Argentina và Rome... Cùng lúc đó, quyết định của ông về việc theo lối sống khiêm nhường một cách triệt để là một cuộc đấu tranh giữa cá tính của ông với con người của lối sống cũ và chế độ độc tài lâu đời."

Vậy bạn phải làm gì để trở nên thực tế hơn? Hãy xem xét một số ý tưởng sau:

- ***Sự thực tế bắt đầu từ tư tưởng:*** Người thực tế thường nhìn thế giới với những gì nó có, không phải những gì họ muốn nó trở thành. Mặc dù rất khiêm nhường, nhưng Giáo hoàng Francis lại tự miêu tả mình là một người quan tâm đến các vấn đề chính trị. Ông biết rằng để trở thành Giáo hoàng thứ 266, ông phải am hiểu chính trị trong Mật nghị Hồng y, mặc dù ông quá khiêm nhường để tranh cử cho vị trí này với bất kỳ cách thức nào. Tuy nhiên, Francis kêu gọi mọi người tham gia chính trị trong công ty, vì ông là người thực tế và ông biết những người không hòa nhập được với văn hóa và chính sách của công ty cuối cùng

sẽ bị bỏ lại ở phía sau. Thay vì việc bỏ qua các chiêu trò "chính trị" trong công ty, những thứ thường được coi là mâ´t thời gian hoặc tô`i tệ hoặc là dành thời gian ước mong mình sẽ được sô´ng trong một thê´ giới không tô`n tại những chiêu trò đó, hãy tham gia, hoặc ít nhâ´t là đừng chô´ng đô´i. Sử dụng vâ´n đê` để chứng minh khả năng lãnh đạo giải quyê´t vâ´n đê` của bạn, đưa những người chô´ng đô´i lại gâ`n và biê´n họ trở thành đô`ng minh, và tạo ra môi trường thân thiện thay cho một bâ`u không khí độc hại. Bạn có thể sẽ phải là một người tàn nhẫn để loại bỏ tận gô´c nhân tô´ độc hại, nhưng đa phâ`n mọi người không thích chính trị và họ sẽ râ´t vui mừng khi thâ´y con ră´n độc hại bị loại bỏ.

- ***Mở ra con đường mới:*** Giáo hoàng Francis mong mọi người tìm con đường mới trong lĩnh vực họ theo đuổi. Thử nghiệm với ý tưởng và sản phẩm mới hoàn toàn phù hợp với quan điểm của một người thực tê´. Người thực tê´ biê´t ră`ng một ngày nào đó những gì hữu dụng đô´i với một cá nhân hoặc tổ chức có thể sẽ không còn phù hợp nữa. Người thành lập Intel đã học được điê`u này một cách khó khăn, đó là lí do người đô`ng sáng lập Andy Grove đã buộc các quản lý phải thử nghiệm ý tưởng và sản phẩm mới. Đánh giá một quy trình mới có thể giúp công ty của bạn bă´t kịp với xu hướng hiện tại. Hãy đảm bảo quy trình mới hiệu quả nhâ´t thông qua việc đánh giá lộ trình công việc và quyê´t định xem công nghệ mới có thể được thực hiện để đưa công ty của bạn tiê´n xa hơn không.

- ***Sô´ng với thê´ tiên phong:*** Mặc dù cụm từ "tiên phong" là một từ hay được sử dụng của John F. Kenedy khi ông tranh cử tổng thô´ng, Francis lại có giải nghĩa khác với cụm từ này. Ông ngụ ý tiên phong là dâ´n thân dũng cảm đứng hàng đâ`u. Đừng sợ đẩy mình ra khỏi giới hạn mà bạn đang tự áp đặt. Bạn sẽ thâ´y bâ´t ngờ với những gì bạn đạt được nê´u làm theo cách của Francis.

CHƯƠNG 8
Lăng kính của nghệ thuật đưa ra quyết định

Việc đưa ra quyết định là một chủ đề lãnh đạo quan trọng bởi nó liên quan tới nhiều đặc điểm lãnh đạo khác nhau, ví dụ thiết lập ưu tiên hay định hướng. Việc đưa ra quyết định cũng là một trong những chủ đề yêu thích của Giáo hoàng Francis. Ông thường thảo luận về cách đưa ra quyết định của mình trong sự nghiệp, bao gồm cách tiếp cận của ông đối với các quyết định và phương pháp của ông thay đổi theo thời gian. Nếu chúng ta không thể phân biệt được từng bước thay đổi của ông, chúng ta ít nhất nên nắm được cách ông sửa đổi và điều chỉnh phương thức đưa ra quyết định của mình sau nhiều năm.

♦ CHÍNH TRỊ TRONG VIỆC RA QUYẾT ĐỊNH

Francis luôn tin rằng ông không hoàn toàn tách rời khỏi chính trị. Như đã thảo luận, con người thực tế của Francis yêu cầu ông nhìn thấy khía cạnh chính trị trong vị trí của mình. Ông nắm chắc những điều có thể tăng động lực cho một vị lãnh đạo, và những điều đó bao gồm cả chính bản thân ông. Ông đã từng nói vào năm 2010: "Chúng ta đều là những con thú chính trị (Political animal) với chữ P viết hoa... Việc giảng đạo về giá trị con người và tôn giáo đều đem lại các hệ quả mang tính chính trị."

Ông hiểu rằng vị trí của mình đều hàm chứa tính chất chính trị bên cạnh bản chất tâm linh vốn có. Tuy nhiên, Bergoglio cũng bổ sung thêm, "Nền chính trị của chúng ta đang có vấn đề, nó đang cạn kiệt ý tưởng, cạn kiệt những đề xuất mới... Người ta đang biến đổi dần các nền tảng chính trị sang tư tưởng thẩm mỹ. Ngày nay, hình ảnh được đề cao hơn nội dung của đề xuất. Plato trong *Cộng*

hòa (The Republic) đã nói khả năng hùng biện – tương đương với mỹ học – đối với chính trị cũng như mỹ phẩm đối với sức khỏe. Chúng ta thay đổi các giá trị cốt lõi bằng quan điểm mỹ học, chúng ta đã xem nhẹ bản chất của việc bầu cử và marketing.”

Vì vậy, việc đưa ra quyết định nhanh gọn trong thế giới chính trị hiện thời có thể gây ra nhiều hậu quả nghiêm trọng. Cách lãnh đạo đưa ra các quyết định cũng quan trọng không kém việc họ quyết định những cái gì; các vị lãnh đạo phải lồng ghép được chính sách của mình qua từng quyết định họ đưa ra. Đừng để tâm đến những chính trị gia luôn phô trương khả năng đưa ra quyết định một cách “táo bạo” của mình. Ngay cả bản thân Francis cũng luôn cảm thấy các quyết định của mình đều mang tính nhất thời; và chính vị thế lãnh đạo của ông đã bị ảnh hưởng bởi những quyết định nhất thời đó. Đầu tiên, hình ảnh của ông với tư cách là một vị lãnh đạo tôn giáo sẽ trở nên thiếu chín chắn, sau đó, người ta sẽ dễ gắn cho ông một cái mác bảo thủ.

Francis cũng đã học được rằng việc đưa ra quyết định không qua tham khảo tư vấn của người khác là một trong những sai lầm của ông. Francis rất đề cao tầm quan trọng của Hội đồng tư vấn, điều đó cũng đồng nghĩa với việc ông đã lồng ghép thành công chính trị vào các quyết định của mình

♦ QUYẾT ĐỊNH TRỞ THÀNH NGƯỜI KHIÊM NHƯỜNG

Tuyên bố của Bergoglio về chính trị được trích dẫn trong phần trước đã diễn giải phần nào về những bước đi đầu tiên của Francis với tư cách Giáo hoàng. Cách ông giới thiệu bản thân mình một cách khiêm nhường với thế giới là kết quả của một chuỗi các quyết định cẩn trọng. Ví dụ như việc Francis quyết định quay trở lại khách sạn mình đang ở bằng xe buýt thay vì xe hộ tống cũng nói lên phần nào bản chất con người ông (Francis muốn quay lại khách sạn để có thể tự thanh toán cho chuyến đi của mình).

Nhà báo Michael Terheyden trong bài viết của mình, đã khẳng định Francis là một nhà “lãnh đạo thực thụ”. Vị Giáo hoàng mới nhậm

chức này đã luôn sống đúng với tôn chỉ "khiêm nhường nhưng có chọn lọc" của mình kể từ ngày tại vị.

Đương nhiên, điều này không có nghĩa là Francis không chân thành. Trong quá trình từ Bergoglio trở thành Francis, ông đã học được rằng, sự khiêm nhường sẽ giúp ông không sa đà vào những thứ vượt khỏi tầm với của những giáo dân.

Một vài người thân cận với Giáo hoàng cho rằng quyết định trở nên khiêm nhường của ông là một quyết định sáng suốt, và họ đến với ông sau nhiều năm sống trong sự từ tốn đúng mực. Giáo sĩ Abraham Skorka cho rằng, "Giáo hoàng không hề giả tạo, ông đã đưa ra quyết định là phải sống một cách khiêm tốn, và ông luôn nỗ lực tuyệt đối để tuân theo."

Người viết tiểu sử Paul Vallely cũng đồng ý rằng sự khiêm nhường không phải là một phần bản chất tự nhiên của Francis. "Việc ông quyết định sống một cách khiêm nhường chính là một cuộc đấu tranh nội tâm với bản chất cố hữu và độc đoán trong con người ông". Nhận định của Valley về một phần "cố hữu" và "độc đoán" của Francis hoàn toàn phù hợp với miêu tả của chính Francis về con người ông khi còn là một nhà lãnh đạo tôn giáo trẻ tuổi.

Cho đến khi Bergoglio trở thành Francis, ông đã biết cách chơi trò chính trị một cách khôn khéo như mọi nhà chính trị đương thời. Ông đã hiểu được rằng áp dụng lăng kính chính trị vào vị trí Giáo hoàng sẽ giúp ông tiếp cận gần hơn với những giáo dân của mình.

Vậy Francis đã thay đổi từ một nhà lãnh đạo bốc đồng thành một người sáng suốt như thế nào? Như tất cả những nhà lãnh đạo khôn ngoan khác, ông học hỏi từ kinh nghiệm. Những quyết định bốc đồng của tuổi trẻ chưa bao giờ là những quyết định đúng đắn nhất của ông. Ông đã thừa nhận điều này trong một cuộc phỏng vấn vào năm 2013, tại đó Giáo hoàng đã lên án chính thói quen đưa ra quyết định một cách vội vàng của bản thân mình trước kia: "Tôi luôn cảnh giác với những quyết định đầu tiên hay là những ý nghĩ đầu tiên đến với tôi mỗi khi phải ra quyết định. Những suy nghĩ đó thường là những suy nghĩ sai lầm. Điều tôi cần làm là phải chờ

đợi, tự cho mình một khoảng thời gian nhâ ́t định, để có thể cảm nhận và đánh giá. Sự khôn ngoan của nhận thức thường đê ́n từ những hoài nghi trong cuộc sô ́ng; và chính những sự khôn ngoan â ́y sẽ chỉ lô ́i cho con đường ta phải đi.

♦ ƯU TIÊN NHỮNG QUYẾT ĐỊNH VỀ CON NGƯỜI

Theo chuyên gia vê ̀ quản lý Noel Tichy và Warren Bennis, tác giả của cuô ́n *Sự đánh giá: Cách những nhà lãnh đạo thành công đưa ra những quyê ́t định vĩ đại*, lựa chọn người quản lý là quyê ́t định quan trọng nhâ ́t của những vị lãnh đạo. "Việc chọn ra một nhân sự cao câ ́p để chọn mặt gửi vàng là một quy trình phải được ưu tiên sô ́ một." Mặc dù Tichy và Bennis không đê ̀ cập một cách cụ thể vê ̀ quy trình tuyển dụng bộ phân nhân sự câ ́p cao (ví dụ như CEO), họ cho ră ̀ng việc chọn ra những bộ mặt đảm đương các vị trí thâ ́p hơn cũng quan trọng không kém. Thông thường thì cũng chính những người tại vị trí này sẽ đảm đương việc hiện thực hóa quyê ́t định của các vị lãnh đạo trong công ty.

Khi Michael Eisner đảm nhận vị trí chủ tịch và giám đô ́c điê ̀u hành Disney vào năm 1984, ông và các công sự của mình đã thô ́ng nhâ ́t phải tìm được một vị lãnh đạo câ ́p phó mới để vực dậy Disney. Cũng giô ́ng như các quyê ́t định quả quyê ́t của Francis, ý tưởng của Eisner trong việc đi tìm một câ ́p phó mới không chỉ giải quyê ́t được đúng vâ ́n đê ̀ mà Disney đang phải đô ́i mặt, mà còn gửi đi một thông điệp ră ̀ng: Ông không muô ́n mình trở thành một Walt Disney tiê ́p theo và khiê ́ncông ty sụp đổ vào cái ngày ông phải ra đi. Vì vậy, việc Eisner lựa chọn Frank Well đã gửi đi tín hiệu vê ̀ sự hô ̀i sinh của Disney bă ̀ng việc tái tạo lại hệ thô ́ng quản lý cũng như tái định hướng tâ ̀m nhìn cho tương lai.

Quyê ́t định phải tuyển ai cũng là một câu hỏi câ ̀n suy ngẫm. Người cùng Eisner lãnh đạo câ ̀n là người mang lại sức sô ́ng cho công ty. Vì vậy, người ở vị trí phó câ ̀n phải được chọn lựa kỹ càng để đảm bảo việc thực hiện và triển khai chiê ́n lược của công ty. Cá nhân được Eisner lựa chọn là Wells, người đã đảm nhận vị trí chủ tịch và giám đô ́c điê ̀u hành từ năm 1984 đê ́n 1993. Wells đóng vai trò

quan trọng giúp Eisner hiện thực hóa các quyết định quan trọng, từ việc xây dựng phim trường mới (như Touchstone) cho đến mở một công viên giải trí mới. Khi Wells mất trong một vụ tai nạn vào năm 1994, Disney lại lung lay thêm một lần nữa bởi ôngđóng vai trò quan trọng là người kết nối những ý tưởng khác nhau thành một khối sức mạnh chung cho cả công ty. Sự ra đi của Wells là một đòn trí mạng với Eisner. Wells là một sự lựa chọn quá toàn vẹn đối với Eisner mà ông sẽ không bao giờ tìm lại được nữa.

Francis cũng đã từng rơi vào tình thế phải lựa chọn người hỗ trợ mình. Sau khi được chọn vào vị trí Giáo hoàng, Francis sẽ phải tìm người để bổ nhiệm vào vị trí phụ trách các vấn đề về ngoại giao. Nhà báo John Allen trong tờ *Người truyền tin Công giáo* đã đánh giá sự quan trọng của quyết định này như sau vào năm 2013: “Trong một thế giới nhỏ như Vatican, tổ chức bộ máy nhân sự luôn là chính sách quan trọng. Không điều gì có thể nói rõ đường đi của Giáo hoàng như những con người sẽ hỗ trợ ông bước đi trên con đường ấy, và vị trí đầy tự hào đó thường sẽ được Thư ký ngoại giao đảm nhiệm, người được coi như ‘Thủ tướng’ trong bộ máy của Giáo hoàng.” Tờ báo này được xuất bản ngay sau khi Francis lựa chọn Pietro Parolin cho vị trí đó vào cuối tháng 8 năm 2013.

Francis tiết lộ trong cuộc phỏng vấn rằng ông lựa chọn Parolin chỉ bốn ngày sau buổi Mật nghị, nhưng ông phải giữ im lặng về quyết định của mình đến tận tháng Tám – năm tháng rưỡi sau đó. Tốc độ lựa chọn quyết định của Francis đi ngược lại phương pháp ra quyết định mà ông tự miêu tả (hãy nhớ – ông đã nói quyết định đầu tiên luôn là sự lựa chọn sai lầm). Tuy nhiên chúng ta thấy sự ngoại lệ này đã chứng minh quy tắc của Giáo hoàng. Trong khi Francis nhanh chóng lựa chọn Parolin, ông mất năm tháng rưỡi để chứng tỏ sự cẩn trọng trong quá trình ra quyết định. Mặc dù Francis không tin vào quyết định đầu tiên, nhưng ông không để sự hoài nghi che mờ tất cả. Và trong quãng thời gian giữa lúc quyết định và công bố, ông đã có cơ hội để suy xét và đánh giá sự lựa chọn của mình.

Khi Giáo hoàng Francis đề nghị bổ nhiệm Parolin vào vị trí mới qua điện thoại, ông đã hỏi: “Anh có muốn giúp tôi không?”

Parolin trả lời không hề nao núng: “Có.”

Sau khi tin tức Parolin được lựa chọn vào vị trí Thư ký ngoại giao mới, giới báo chí đã lập tức ra sức ca ngợi quyết định này. Gianni Valente, ký giả tờ *Người nội bộ Vatican*, đã chỉ ra những nét tương đồng giữa Giáo hoàng và người trợ lý mới của mình: “Với cá tính của Parolin, tại cương vị mới và sát cánh với Giáo hoàng, ông hoàn toàn đủ nhạy bén để cân nhắc nhiều yếu tố nhằm thay đổi bộ máy chuyên quyền đang hiện hữu tại Giáo hội. Đối với các chính sách ngoại giao của Vatican, Parolin luôn là người thực tế, ông luôn nghiên cứu kỹ bối cảnh của mọi vấn đề để tìm ra giải pháp... Cùng với đường lối hoạt động của Francis, cơ chế ngoại giao mới của Vatican hoàn toàn có thể đóng góp cho hoạt động chung của Giáo hội một cách hiệu quả và sáng tạo.”

Một trong những miêu tả phù hợp nhất về những gì Parolin có thể hỗ trợ Francis là của nhà báo Massimo Franco: “Có thể lựa chọn của Francis về Thư ký ngoại giao là một bước ngoặt quan trọng trong giai đoạn tại vị của ông. Việc bổ nhiệm Pietro Parolin đã thay đổi hình ảnh văn phòng của Giáo hội và phù hợp với hình tượng mới của Giáo hội sau giai đoạn trầm lắng trong chính sách ngoại giao của Benedict XVI.”

Parolin có một bản sơ yếu lý lịch đáng kinh ngạc, ông được coi như một thành viên nội các quan trọng của Vatican. Ông phục vụ Giáo hội trong suốt hai thập kỷ với tư cách là một nhà ngoại giao và có một vài năm làm đại sứ của Giáo hoàng ở Nigeria và Mexico. Ba thập kỷ cống hiến là lý do một số người nhận định việc lựa chọn Parolin là bằng chứng cho thấy Francis đang tiếp nối con đường mà Đức hồng y Ratzinger (Giáo hoàng Benedict XVI) đã theo đuổi.

Thực tế, việc lựa chọn Parolin chứng minh điều hoàn toàn ngược lại. Francis muốn mang đến những thay đổi căn bản trong cơ chế điều hành của một cơ chế quanliêu nhất thế giới, vì vậy ông cần một người giúp ông tìm hiểu nội bộ Vatican. Với Vatican, Francis là người ngoại đạo, vì vậy ông đủ khôn ngoan để biết rằng mình không thể điều hành chỉ dựa trên quan điểm của bản thân mà không cần đến một người quen thuộc văn hóa nơi đây.

Hơn nữa, bổ nhiệm Parolin, Francis hướng đến hai mục đích: Việc đưa Parolin vào vị trí quan trọng thứ hai nhằm dẹp tan dư luận liên quan đến hồng y Tarcisio Berton, người đã phục vụ Benedict XVI. Theo tờ *Religion News Service*, "Berson đã từng bị cho rằng không làm đủ chức phận đối với bê bối và khủng hoảng dưới thời Benedict, từ bê bối tình dục đến bê bối rò tỉ thông tin nội bộ mà chúng ta vẫn thường gọi là Vatileaks." Quyết định cách chức Berton là cách Francis quyết tâm xử lý vấn đề tận gốc. Việc lựa chọn Parolin là khẳng định cho quyết tâm này.

Cuối cùng, thông qua việc lựa chọn Parolin, Francis khẳng định một lần nữa sự khiêm nhường của ông. Parolin đã nói như sau khi ông biết mình được lựa chọn: "Trên tất cả, tôi cảm thấy đây sẽ là một gánh nặng lớn: cú điện thoại giao cho tôi một trách nhiệm đầy khó khăn và thách thức, trong khi quyền hạn tôi còn yếu và khả năng của tôi còn hạn chế." Phần cuối đoạn hội thoại cho ta thấy cách sống khiêm nhường của Francis.

Bây giờ vẫn là những ngày đầu của Parolin trong vai trò mới. Tuy nhiên, ông đã chuẩn bị cho việc cải tổ Nhà thờ và Giáo triều cùng với Francis, "Tôi rất mong muốn sẽ có một sự tái tạo về tinh thần", Parolin tuyên bố vào tháng mười hai năm 2013, "Điều quan trọng là tất cả chúng ta làm mới chính mình để có thể thay đổi liên tục." Trên tất cả, Parolin là minh chứng cho sự thông thái trong việc đưa ra quyết định của Francis.

Vậy làm thế nào bạn có thể cải thiện được năng lực ra quyết định của chính mình? Hãy cùng xem xét các ý tưởng dưới đây:

- **Luôn đưa quyết định lựa chọn nhân sự lên hàng đầu:** Việc lựa chọn nhân sự luôn là quyết định quan trọng nhất mà bất kỳ lãnh đạo nào cũng phải thực thiện. Chi phí phải trả cho việc tuyển dụng sai lầm đôi khi thường rất cao do ảnh hưởng của chi phí cơ hội và công sức bỏ ra để sa thải những vị trí nhân sự sai lầm đó. Khi bạn tuyển dụng vị trí cấp phó của mình, đừng chỉ nghĩ đến việc họ sẽ phải làm gì cho bạn, mà hãy nghĩ bạn sẽ ra sao nếu không có sự trợ giúp của người đó. Tại Disney, Eisner đã mất cân bằng một khoảng thời gian dài sau sự ra đi của Wells. Ý

tôi muốn nói là, bạn sẽ không muốn phải dựa dẫm quá nhiều vào cấp phó của mình để khi anh ta ra đi bạn sẽ bị chơi vơi, nhưng bạn cần một trợ tá đắc lực để giúp bạn gánh vác những việc không nằm trong khả năng của mình. Điều này không chỉ đúng trong trường hợp của Francis; nếu bạn là người lãnh đạo, hãy nhớ các vấn đề về nguồn nhân lực luôn là ưu tiên số một.

- **Không nên vội vàng đưa ra quyết định:** Mặc dù Francis đã quyết định lựa chọn Parolin trở thành Thư ký ngoại giao khá nhanh chóng, ông vẫn phải dành một khoảng thời gian trước khi công bố quyết định của mình. Đối với Francis, vấn đề không nằm ở chỗ bạn có tin tưởng sự nhạy bén của bản thân không, mà bạn cần phải có thời gian để thử thách quyết định của bản thân thông qua nhiều tình huống khác nhau trước khi đưa ra quyết định cuối cùng. Thêm vào đó, mọi quyết định không bao giờ "kết thúc" ngay cả khi bạn đã đưa ra phán quyết cuối cùng. Một lãnh đạo thành công luôn không ngừng đánh giá quyết định của họ để đưa ra điều chỉnh khi cần thiết.

- **Hãy đưa quyết định để bổ trợ cho chiến lược của bạn:** Giáo hoàng Francis đã đưa ra rất nhiều nhận định và quyết định nhằm hỗ trợ cho mục tiêu đưa Nhà thờ Công giáo trở thành một tổ chức dễ đón nhận hơn. Trước khi đưa ra bất kỳ quyết định nào, hãy dành một chút thời gian để suy nghĩ đến các hệ quả khác nhau: Liệu quyết định này có thể hài hoà với chiến lược của bạn không? Nếu không, bạn cần ngừng lại và suy tính đến các tình huống khác. Bên cạnh đó, bạn cần phải hiểu về lăng kính quyết định của mình. Hãy hỏi bản thân liệu quyết định này có đem lại nhiều ý nghĩa không. Nếu bạn không trả lời được hãy xin ý kiến của những người bạn tin tưởng quanh bạn.

CHƯƠNG 9

Vận hành tổ chức của bạn như một bệnh viện dã chiến

Giáo hoàng Francis có một cái nhìn độc đáo về Giáo hội Công giáo. Ông hay so sánh nó với một bệnh viện giải phẫu di động (MASH), hoặc bệnh viện dã chiến – một bệnh viện được lập gần với khu vực chiến đấu để chăm sóc khẩn cấp người bị thương. Ông đã nói vào năm 2013, "Việc Giáo hội cần làm tại thời điểm hiện tại là khả năng chữa lành và sưởi ấm trái tim của con chiên: nó đòi hỏi sự gần gũi về mặt địa lý. Bạn hãy nhìn Giáo hội như một bệnh viện dã chiến sau mỗi trận đánh. Sẽ là vô ích nếu bạn hỏi một người bị thương nặng rằng anh ta có bị lượng mỡ máu cao hoặc bị tăng đường huyết không! Bạn cần điều trị vết thương của anh ấy. Sau đó chúng ta mới có thể nói tiếp về vấn đề khác."

Những gì Francis ám chỉ thoạt tiên tưởng chừng rất vô lý nhưng thực ra lại vô cùng hòa hợp với triết lý sống mà chúng ta đã biết về ông. Một đơn vị MASH cho phép bác sĩ có thể hòa nhập với vị thế tương đương với những bệnh nhân của mình. (Chương 2). Một bệnh viện dã chiến không được quay lưng lại với tất cả những ai đang cần được giúp đỡ (Chương 5). Theo định nghĩa, một bệnh viện dã chiến không được nằm ở vị trí biệt lập vì trách nhiệm đặc biệt theo sát mặt trận, nơi tồn tại những vết thương đang chờ đợi bác sĩ hoặc phẫu thuật viên đến cứu giúp (Chương 6). Thường không có đủ thời gian để đánh giá vết thương của các nạn nhân khi đang trong tình trạng cấp cứu khẩn cấp (Chương 3).

Francis không muốn các thành viên xem Giáo hội như một tổ chức nghiêm nghị và đáng kính như những gì nó được xây dựng trong thời buổi sơ khai. Ngược lại, ông muốn coi đây là một tổ chức "trực chiến" sẵn sàng hỗ trợ đàn chiên. Chỉ khi đó, lãnh đạo Giáo hội mới có thể nói rằng họ đã làm tất cả để giúp đỡ mọi người, người tin và

không tin vào tôn giáo, bất kể khuynh hướng giới tính, tình trạng hôn nhân, và nhiều khía cạnh khác. Tóm lại, một bệnh viện dã chiến đón nhận tất cả mọi người khi họ cần đến nó.

Một điểm khác nữa trong quan điểm của Francis về bệnh viện dã chiến là ngoài việc chăm sóc những vết thương thể chất, đơn vị MASH của Francis còn quan tâm đến những vết thương tâm hồn. Francis đủ thực tế để hiểu rằng người tổn thương về tinh thần là những người cần đến Giáo hội nhất. Cuộc sống hàng ngày đặt ra nhiều vấn đề phổ biến, có thể là vấn đề tài chính, các quan hệ xã hội, nỗi đau mất mát người thân, mất việc hay lạc hướng trong nghề nghiệp. Đặc biệt, ta có thể bắt gặp người mang nặng vết thương tâm lý dai dẳng do chính cuộc ly hôn của anh ta gây nên, hay một người cha đáng thương đang đi tìm sự tha thứ sau khi vướng vào vòng lao lý, hoặc cũng có thể là một thiếu niên đồng tính thường bị bắt nạt tại trường học đang chờ mong một câu trả lời và sự bình yên. Francis sống trong tất cả mọi người. Ông hiểu rõ những nỗi đau ấy và mong mỏi tu sĩ tìm đến tất cả các con dân trong đàn chiên và làm mọi cách xoa dịu nỗi đau của họ. Nếu họ không thể đến Giáo hội, Francis mong Giáo hội đến với họ. Đây là trách nhiệm của bất cứ ai đang mang trọng trách dẫn dắt mọi người.

Chúng ta có thể dễ dàng bắt gặp giá trị và nguyên tắc lãnh đạo của vị Giáo hoàng này khi nhìn vào trong bệnh viện dã chiến của ông, nơi có những con người mang trên mình các vết thương từ cuộc sống khắc nghiệt. Ông không tin vào việc hỗ trợ người nghèo, kém may mắn vào ngày mai khi hôm nay ông không thể giúp đỡ họ.

“Làm thế nào để đối xử với các con chiên của Chúa? Tôi mơ về một Nhà thờ có Đức mẹ và Đấng chăn chiên. Giáo hội cần phải nhân từ, có trách nhiệm với mọi người và đồng hành với mọi người như người Samari tốt bụng, người giúp đỡ dọn dẹp, và chăm sóc hàng xóm của họ... Việc thay đổi cơ cấu hành chính chỉ đứng thứ hai. Đúng vậy, chỉ thứ hai mà thôi.” Francis yêu cầu các linh mục trước hết phải đem đến niềm an ủi cho tâm hồn. Điều quan trọng nhất là con người và vết thương của họ.

Francis luôn coi giới trẻ cần được ưu tiên hơn so với tầng lớp khác trong đàn chiên. Khi nói đến người trẻ của Giáo hội, ông nói đến sự cần thiết của việc trao đổi nghiêm túc và chân thành. “Chúng ta cần hình thành nhân cách cho họ”, ông nói. “Nếu không họ sẽ trở thành những con quái vật nhỏ.” Đối với việc đào tạo các linh mục trẻ, Francis trước khi trở thành Giáo hoàng đã làm việc trong chương trình đạo tạo tu sĩ Dòng Tên tại Argentina, tin rằng trọng tâm nên chuyển từ xây dựng nghi thức nghiêm ngặt và trầm mặc sang việc nuôi dưỡng lòng trắc ẩn và chủ nghĩa tích cực. Ông nói, “Để hiểu rõ thực tại, chúng ta phải bước ra khỏi vùng an toàn và hướng ra ngoài quỹ đạo. Thay vì trở thành ‘người quản lý’, chúng ta nên chú trọng trở thành đội ngũ người ‘cha, chú, và bạn đồng hành’.”

♦ VẬY MỘT ĐƠN VỊ MASH HOẠT ĐỘNG TRONG CƠ CHẾ DOANH NGHIỆP NHƯ THẾ NÀO?

Hình ảnh ẩn dụ về bệnh viên dã chiến của Francis có thể ứng dụng tốt đối với đa phần các loại hình doanh nghiệp. Đầu tiên, trong thời đại cạnh tranh ác liệt, bạn cần tạo cho mình sự nhạy bén như một đơn vị MASH. Công ty dẫn đầu có thể bị đối thủ cạnh tranh lật đổ, đặc biệt là trong lĩnh vực công nghệ. Trước đó, chúng ta đã đề cập đến những gì xảy ra với BlackBerry: Từ vị trí tiên phong trên thị trường thiết bị cầm tay sau đó trở thành công ty thất trận trong cuộc chiến duy trì thị trường.

Một lợi ích tuyệt vời khác của bệnh viện dã chiến là bộ máy gọn nhẹ, dễ vận chuyển – có thể chuyển tới bất kì đâu miễn là điều kiện mặt đất cho phép. Tưởng tượng nếu công ty của bạn có khả năng đó. Giả sử công ty muốn thu hút nhóm khách hàng xuyên quốc gia. Có phải dễ dàng hơn không nếu bạn chuyển công ty đến gần địa điểm có khách hàng? Tất nhiên, bạn không thể chuyển toàn bộ công ty. Nhưng bạn có thể thành lập một nhóm “dã chiến” để chăm sóc khách hàng hai tháng một lần. Trong thời đại Skype, thư điện tử, hội thảo kỹ thuật số, và phương tiện truyền thông xã hội, có thể không đủ thời gian gặp mặt trực tiếp giữa những người quan trọng trong tổ chức của bạn với khách hàng và khách hàng tiềm năng. Điều đó

không làm thay đổi sự quan trọng của việc biết rõ khách hàng thông qua các cuộc đối thoại xã giao.

Tuy nhiên, bài học lớn nhất người kinh doanh có thể học được từ mô hình MASH là cách tổ chức độc lập. Mặc dù có liên hệ mật thiết với các ban ngành khác, nhưng người bác sĩ hoàn toàn không cần xin phép lãnh đạo nào cả để điều trị vết thương ngực, bụng hoặc chân cho người lính. Theo đó, một đơn vị MASH có tính phân cấp rõ rệt mà nhiều doanh nghiệp cần học hỏi.

♦ PHÂN CẤP RA QUYẾT ĐỊNH

Tại Hoa Kỳ vào những năm 1960 và 1970, các công ty lớn như General Motors và General Electric đã được vận hành như các tập đoàn tập trung, trong đó hầu hết các quyết định quan trọng được các nhà quản lý hàng đầu trong trụ sở chính đưa ra. Mọi thứ đã thay đổi trong những năm 1980, một phần do những cuốn sách kinh doanh bán chạy nhất thời đó. Năm 1982, John Naisbitt đã viết cuốn sách *Megatrends* (Xu thế vĩ đại). Cuốn sách bán được hơn mười bốn triệu bản và giữ vị trí cuốn sách bán chạy nhất của *New York Times* trong hơn hai năm. Một trong những xu hướng chính mà cuốn sách nói đến là việc chuyển từ tập trung hóa sang phân cấp hoá. Từ đó, các giáo trình quản lý của các trường dạy kinh tế đều đưa phân cấp hóa thành điểm chính yếu trong chương trình học của mình.

Giáo hoàng Francis ủng hộ mạnh mẽ việc phân cấp hoá, coi đây là hệ quả tự nhiên của sự khiêm nhường. Một người tự nhận mình là kẻ có tội như Francis có nên nghĩ mình có tất cả các câu trả lời? Ông đủ khiêm nhường để nhận ra mình không có. Ông đã giải thích rõ trong bài giảng nổi tiếng *Evangelii Gaudium*: "Có vô số vấn đề trong việc truyền giáo ngày nay có thể thảo luận ở đây, nhưng tôi lựa chọn không đề cập đến do cần thêm thời gian để nghiên cứu. Tôi không tin rằng Giáo hoàng có tất cả các câu trả lời đầy đủ và chắc chắn cho tất cả các vấn đề ảnh hưởng tới Giáo hội và thế giới. Việc Giáo hoàng có thể thay Giám mục địa phương xử lý những việc

trong khu vực không nên được khuyến khích. Theo suy nghĩ của tôi, tôi chú tâm vào việc thúc đẩy sự 'phân cấp' phù hợp."

Ba năm trước khi ông có bài giảng đó, Bergoglio đã viết, "Một người thầy làm mất khả năng ra quyết định của môn đồ thì không phải là một linh mục tốt, ông ta chỉ là một kẻ độc tài, bác bỏ mọi cá tính tôn giáo của người khác" Francis có thể phân quyền như đã đề cập trong Chương 8, ông đưa ra quyết định có trọng lượng về vấn đề nhân sự. Ông có khả năng lựa chọn người tốt nhất cho công việc quan trọng và có thể để họ độc lập đưa ra quyết định. Giáo hoàng Francis là một người tin tưởng vào năng lực cá nhân; khi ông cân nhắc ai đó vào một vị trí, ông tin rằng người đó có thể làm tốt công việc cho đến khi họ chứng minh điều ngược lại.

Vậy phải làm thế nào để vận hành tổ chức của bạn như một bệnh viện dã chiến? Hãy cùng xem xét các ý tưởng dưới đây:

- ***Đảm bảo nhân viên của bạn dành đủ thời gian để tìm hiểu thị trường:*** Đương nhiên là công ty của bạn không thể biến thành một bệnh viện dã chiến. Tuy nhiên, điều đó không có nghĩa là các nhân viên của bạn không thể ra ngoài và dành thời gian để trao đổi với khách hàng, nhà cung cấp và khách hàng tiềm năng quan trọng. Chỉ khi nào cấp trên yêu cầu, cấp dưới mới sẵn sàng ra ngoài và tìm hiểu thị trường. Nếu bạn cắt giảm ngân sách cho việc đi lại chỉ bởi vì doanh thu giảm, bạn có thể đang loại bỏ cơ hội của mình để thúc đẩy doanh thu và lợi nhuận của doanh nghiệp.

- ***Thi hành chính sách mở cửa thân thiện:*** Nếu bạn đang ở vị trí lãnh đạo, bạn cần có trách nhiệm với cấp dưới của mình cho dù bạn có thích điều đó hay không. Bằng cách thi hành chính sách thân thiện, bạn sẽ tạo cơ hội cho những người đang cần sự giúp đỡ tìm đến mình. Chúng ta đang sống trong một thời đại mà sự riêng tư được coi trọng hàng đầu, vì vậy bạn nên tránh đặt những câu hỏi đi quá sâu vào đời sống của mỗi cá nhân, thay vào đó, khi họ gặp khó khăn và thật sự cần sự giúp đỡ, bạn hãy là người sẵn sàng đảm nhận vai trò đó. Nhiều nhân viên coi lãnh đạo của họ là một nguồn tri thức và an ủi cho bản thân họ, vì vậy

hãy để cho họ cảm nhận được điều đấy khi họ tìm đến bạn. Tuy nhiên, hãy cẩn trọng để không đi quá giới hạn tại nơi làm việc. Nói cách khác, nếu một người tìm đến bạn khi gặp khó khăn và bạn không biết cách giúp đỡ họ, hãy giới thiệu họ cho những chuyên gia mà công ty bạn hợp tác hoặc có liên kết.

- ***Phân quyền việc ra quyết định:*** Có thể bạn là một người muốn tự mình quyết định mọi việc, tuy nhiên, việc này đã không còn phù hợp với bối cảnh chúng ta đang sống hiện nay. Tầm hai mươi năm trước, bạn có thể tồn tại với kiểu làm việc này, nhưng trong thế kỷ XXI thì không thể. Bạn cần phải đảm bảo mình chọn lựa và thăng chức đúng cho những người phù hợp với công việc, được đào tạo bài bản và quan trọng hơn cả là có trách nhiệm với vị trí của họ. Đảm nhận quá nhiều các công việc lặt vặt có thể ảnh hưởng đến chất lượng công việc của chính bạn, và cho thấy bạn không tin tưởng cấp dưới. Hãy cho phép nhân viên của bạn có quyền quyết định và hãy sẵn sàng hỗ trợ mỗi khi họ cần.

CHƯƠNG 10

Sống ở vị trí tiên phong

Làm thế nào để một người khiêm nhường và tự ti như Jorge Mario Bergoglio được bầu vào chức vụ cao nhất của một tổ chức lớn nhất thế giới? Nếu xét đến tất cả các yếu tố, Giáo hội Công giáo là một bộ máy bao gồm các các lãnh địa đi kèm với sự chia sẻ quyền lực và chia bè kéo cánh; và Bergoglio, hoàn toàn không nghĩ mình sẽ được lựa chọn, khi ông chỉ có một vài mối quan hệ nhất định với những nhóm bị áp đảo ở Rome. Ông chỉ là một người yếu thế, và ông biết điều đó. Vậy ông đã làm thế nào?

Trong quá trình thực hiện các quyền hạn của mình, Francis luôn sống ở vị trí tiên phong cùng với sự khiêm nhường và với tiêu chuẩn đạo đức nhất định của bản thân. Hãy nhớ lại Chương 7 với hình ảnh một người y tá đã tăng gấp ba lần liều thuốc cho Bergoglio khi ông bị bệnh nặng. Nhớ lại hình ảnh đó, Bergoglio đã viết, "Tu sĩ đó đã luôn sống ở vị trí tiên phong và bà ấy đã không ngừng tiếp xúc với nó hàng ngày."

Nữ y tá cứu Bergoglio đã nhìn thấy mức độ trầm trọng của ông và biết ông cần thêm thuốc bởi bà đã chăm sóc quá nhiều bệnh nhân cũng như nhìn thấy quá nhiều loại bệnh. Francis dùng từ "tiên phong" để chỉ người sống trong vùng ngoại vi, người có những quyết định riêng trái ngược lại với quy định và nguyên tắc nhưng đủ kinh nghiệm để tự tin vào quyết định của mình. Đối với Francis, thành viên tích cực nhất trong đội ngũ giáo sĩ là người sở hữu sự dũng cảm để ra ngoài và giúp đỡ bất kỳ ai cần đến họ. Francis đã nói, "Hãy đánh thức cả thế giới! Để chứng kiến cách thức hành động và cách sống mới! Sống khác biệt là hoàn toàn có thể trong thế giới này."

Là một nhà lãnh đạo khiêm nhường không ngăn cản Francis sử dụng sức mạnh và quyền hành của mình khi cần thiết. Ông không

chỉ đơn thuần là một người tốt bụng, thân thiện với lối sống khiêm nhường hàng ngày. Chính sự khiêm nhường đó đã đưa ông lên vị trí tiên phong. Ông hành động với thẩm quyền, can đảm và trí tuệ đến từ kinh nghiệm nhưng luôn dành khoảng trống cho ý kiến của người khác, bởi ông biết mình không thể có tất cả các câu trả lời. Người viết tiểu sử cho Francis, Paul Vallely cho rằng chính "sự kết hợp giữa khiêm nhường và quyền lực" này đã thuyết phục các hồng y lựa chọn Bergoglio làm Giáo hoàng vào tháng 3 năm 2013.

♦ ĐÂU LÀ VỊ TRÍ TIÊN PHONG?

Tiên phong không phải là một địa điểm; đó là một lối suy nghĩ tích cực và khoáng đạt được bổ trợ bởi sự can đảm và táo bạo. Sống trong vị trí tiên phong đồng nghĩa với việc hành động khác với người khác, dựa vào kinh nghiệm của họ trong lĩnh vực đó (không nhất thiết là sự nghiệp). Đối với các giáo sĩ, việc đắm mình vào cộng đồng và giúp đỡ mọi người là một cách sống tiên phong. Chứng kiến và đánh giá vấn đề của đàn chiên từ phía xa và phân tích số liệu là cách sống hoàn toàn ngược lại. Đây là những gì Francis viết về hiện tượng này:

> *Khi nói đến các vấn đề xã hội, một hướng giải quyết là họp để nghiên cứu vấn đề ma túy trong khu vực ổ chuột, hướng khác là đến đó, sống và hiểu vấn đề cốt lõi nghiên cứu về nó... Một người không thể nói về đói nghèo khi họ không trải nghiệm đói nghèo với sự kết nối trực tiếp với nơi đói nghèo.*

Francis hy vọng không chỉ giáo sĩ của ông mà tất cả mọi người "cần gắn liền với thực tế thông qua kinh nghiệm, dành thời gian đi tới vùng ngoại vi để hiểu thực tại và trải nghiệm của mọi người. Nếu không làm được việc đó, họ có nguy cơ trở thành những nhà tư tưởng giáo điều mà thiếu đi sự thực tế.

♦ ĐIỂM TIÊN PHONG CỦA BẠN

Tất cả chúng ta đã từng sống ở vị trí tiên phong trong một thời điểm nào đó. Cuộc sống đã cho bạn cơ hội lựa chọn và quyết định trên con đường của mình. Trong hầu hết trường hợp, điểm tiên phong của bạn không đòi hỏi hành động anh hùng như cứu vớt người nghèo, người đau ốm trong khu nhà ổ chuột; đa phần chúng ta sống trong điểm tiên phong ngay cả khi làm việc hàng ngày.

Hãy cùng xem xét thế giới của các doanh nghiệp nhỏ. Bạn là một người tư vấn cấp cao trong bộ phận kinh doanh của công ty thực phẩm đang phát triển và có lợi nhuận tại Chicago, Illinois. Bạn quản lý một nhóm mười hai nhân viên kinh doanh trong khu vực. Lãnh đạo của bạn, người đang quản lý bạn và ba tư vấn cao cấp khác, vừa nghỉ việc sau khi chấp nhận lời mời hợp tác của đối thủ cạnh tranh. Vậy bây giờ vị trí giám đốc đó còn trống. Giám đốc của bạn không chỉ là một người quản lý tài năng mà ông còn nắm giữ nhiều khách hàng quan trọng của công ty ở New York. Bạn muốn vị trí của ông ấy. Bạn tự nghĩ rằng, "Tôi xứng đáng với vị trí này; tôi là người có kinh nghiệm nhất và có kết quả kinh doanh tốt nhất trong số bốn người còn lại." Bạn tin rằng bạn là người phù hợp nhất. Tuy nhiên, bạn lại nghe có tin đồn rằng phó chủ tịch phụ trách bộ phận của bạn đang nghĩ đến việc đưa một người bên ngoài vào vị trí đang còn trống ấy. Bà ấy chưa đưa ra quyết định cuối cùng.

Bạn sẽ làm gì? Liệu bạn có chỉ đơn giản đến gặp phó chủ tịch và thuyết phục rằng bạn phù hợp với vị trí quản lý, rằng bạn xứng đáng được thăng chức (dựa trên kinh nghiệm, kết quả làm việc, v.v.) hay không? Việc làm này thật sự táo bạo, nhưng liệu nó có phù hợp với định nghĩa sống tiên phong của Francis không?

Bạn có thể đoán được – câu trả lời ngắn gọn là không. Bạn có thể lựa chọn một hướng đi hoàn toàn khác mà vẫn đảm bảo được sự khiêm nhường cùng lòng tự tôn cần phải có ở nơi làm việc trong khi lãnh đạo cấp cao quyết định ai sẽ là người phù hợp với vị trí quản lý còn thiếu.

Điều này có vẻ không thực tế, nhưng nếu bạn muốn làm theo cách của Francis thì hãy quên đi chính mình và việc được thăng chức,

việc bạn cần vị trí này thế nào. Thay vào đó, hãy nghĩ tới tổ chức và đồng nghiệp của bạn cần gì lúc này.

Hãy nhớ lại rằng Bergoglio đã không yêu cầu để trở thành Giáo hoàng năm 2005 và năm 2013. Ông để mọi người quyết định (mặc dù ông đã có bài phát biểu ba phút rưỡi đầy thuyết phục vào năm 2013 – nhưng đó là điều Giáo hội Công giáo cần). Vì vậy bạn cần biết Francis sẽ không khuyến khích bạn vào phòng làm việc của phó chủ tịch và yêu cầu một cách trắng trợn. Phương pháp này thiếu sự khiêm nhường và sẽ chẳng dẫn bạn đến vị trí tiên phong. Vậy Francis mong bạn làm gì?

Tất cả bắt đầu từ thái độ. Bạn hãy đặt mục tiêu cá nhân và ham muốn của mình lại phía sau. Nói cách khác, những gì bạn muốn trong thời điểm này không quan trọng, Tổ chức và điều tổ chức cần mới là thứ phải đặt lên hàng đầu. Bạn phải đặt tham vọng của bạn sang một bên. Đó là những gì Giáo hoàng khuyến khích mọi người trong tổ chức của ông. Khi nói với thực tập sinh của Vatican, ông đã cảnh báo họ trước về các tham vọng và mưu cầu sự nghiệp.

Nếu muốn tiếp cận theo cách của Francis, bạn phải đối mặt với thực tế là công ty vừa mất một thành viên quan trọng và bạn, bỏ qua mưu cầu cá nhân, hoàn toàn thành thật, trong sáng đang tìm cách đưa công ty ra khỏi thời điểm khó khăn này.

Vậy bạn bắt đầu bằng cách nào? Câu hỏi quan trọng là: Tôi có thể làm gì để giúp công ty lớn mạnh khi mất đi một thành viên? Là một tư vấn cấp cao, tôi có trách nhiệm đặt những mưu toan chính trị sang bên. Bằng trái tim và phương thức thực tế, bạn hãy đưa kinh nghiệm của mình trao đổi với đồng nghiệp. Bạn cần thận trọng để không bị coi là kẻ vụ lợi lạnh lùng và đầy tham vọng. Thay vào đó, hãy để các nhà quản lý thấy bạn luôn ở đó khi họ cần lời khuyên và thông tin phản hồi. Cách thức tiếp cận thầm lặng này là thứ mà đồng nghiệp và tổ chức của bạn cần lúc này. Tóm lại, bạn nên làm mọi thứ trong khả năng để hỗ trợ đồng nghiệp thực hiện công việc của họ tốt hơn.

Bước tiếp theo phức tạp hơn một chút. Khi bạn không thể trực tiếp đến gặp phó chủ tịch và nói rằng bạn muốn vị trí này, vậy những khách hàng quan trọng mà vị quản lý cũ từng nắm giữ thì sao? Phải làm việc gì đó để ngăn chặn những khách hàng này rơi vào tay giám đốc cũ hoặc đối thủ cạnh tranh. Điều này có sắc thái hoàn toàn khác.

Bạn cần phải trao đổi với phó chủ tịch nếu bà ấy chưa tìm đến bạn. Tuy nhiên, điều quan trọng là cuộc họp phải được xử lý một cách khéo léo. Bạn có thể gõ cửa, xin một chút thời gian của bà ấy, trao đổi ngắn gọn việc của mình. “Tôi biết chúng ta đang thiếu người, và tôi khá lo lắng về những khách hàng ở New York,” một cách kính trọng nhưng đầy trách nhiệm, “Vì vậy nếu bà cần một người đáp máy bay đến Bờ Đông, xin hãy cho tôi biết, tôi sẽ chuẩn bị để lên đường ngay. Tôi đảm bảo có thể thúc đẩy quá trình làm việc với khách hàng quan trọng của chúng ta nhanh chóng bởi kết quả kinh doanh vẫn còn đang thuận lợi.” Nếu bà ấy ủng hộ đề xuất của bạn, bạn đã bắt đầu bước lên thế tiên phong của Francis. Bạn có thể không thích New York, có thể không thích máy bay, bạn đã đặt mình ra khỏi khu vực an toàn của mình, bạn tình nguyện đến New York và đối diện với các khách hàng tiềm năng.

Vậy còn thăng chức thì sao? Bạn có thể hoàn toàn không nghĩ đến việc đó. Mục tiêu chính của bạn là giữ lại những khách hàng ở New York và đảm bảo bạn không rời mắt khỏi mục đích của mình. Hãy nhớ: Trong bất cứ công ty nào, kể cả tổ chức nhỏ, người có trách nhiệm nhất biết điều gì sẽ xảy đến với tổ chức của họ. Nói cách khác, nếu hoàn thành tốt những gì bạn tự nguyện đề xuất thì cơ hội được thăng tiến của bạn cũng theo đó tăng lên. Tuy nhiên, không có gì đảm bảo trong cuộc sống, và nếu công ty lựa chọn người ngoài và bỏ qua bạn, bạn phải có quyết định khác để làm. Tuy nhiên, trong thời điểm này, hãy đứng thế tiên phong ở New York và cho họ thấy khả năng của bạn.

Ngoài ra bạn có thể làm được những gì để giữ thế tiên phong trong chính ngành của mình? Hãy thử nghiên cứu những điều sau:

- ***"Đến đó, sống, và hiểu":*** Nếu bạn có khả năng tổ chức nhóm tốt để đảm bảo luôn gần gũi với nhân viên, hãy làm điều đó. Hãy tiếp xúc với họ hàng ngày hoặc hàng tuần để chắc chắn rằng họ đang làm tốt công việc được giao. Tìm hiểu những gánh nặng và sự căng thẳng họ đang chịu đựng. Nếu bạn không thể hiểu cách mà họ thu thập dữ liệu, hãy thử học ngôn ngữ của họ. Hãy là một lãnh đạo mà họ cảm thấy có thể tiếp cận và có thể thấu hiểu vấn đề của họ.

- ***Ra khỏi vùng an toàn của bạn:*** Không dễ dàng để đứng trên thế tiên phong. Nếu việc kéo thêm khách hàng có thể giúp bạn cải thiện vị thế, nhưng bạn lại không thích gọi điện, hãy chuẩn bị kĩ những gì phải nói, điều chỉnh và cá nhân hóa nó. Nếu bạn thấy không nhận được phản hồi đủ từ cấp dưới, hãy bắt đầu bằng cuộc họp một đối một hàng tuần hoặc hàng tháng để cho họ cập nhật tình hình. Bạn có thể biết thêm điểm yếu của chính mình. Xin ý kiến từ giám đốchoặc cấp dưới về năng lực của bạn để có thể phát triển. Cả hai sẽ nâng cao niềm tin của họ dành cho bạn.

- ***Giúp đồng nghiệp cùng đứng ở thế tiên phong:*** Bạn đã học được từ ví dụ của Francis, hãy khuyến khích nhân viên theo tấm gương của mình. Chẳng hạn bạn không phải là một tư vấn viên tìm kiếm nhu cầu thăng tiến mà là phó chủ tịch. Nếu nhân viên của bạn tìm kiếm cơ hội phát triển, và bạn cảm thấy người đó có khả năng đảm nhận công việc, hãy cho phép họ giữ trách nhiệm này. Đừng nghĩ rằng mình chịu hoàn toàn trách nhiệm; hãy cho phép đội ngũ nhân viên chịu rủi ro, và rồi mọi người sẽ cùng tận hưởng thành công với nhau.

CHƯƠNG 11

Hãy đương đầu với nghịch cảnh

Cuối tháng 3 năm 2014, Giáo hoàng Francis đã quỳ xuống và có một lời thú tội công khai. Điều đó chứng minh với thế giới hai điểm: một, ông là một người có tội như ông thường tự xét mình; và hai, một cách nào đó mọi người đều là một tội nhân và điều đó không sao cả. (Theo Công giáo, người duy nhất không mắc tội là Chúa Jesus.) Việc thú tội là để được tha thứ và tiếp tục sống một cuộc sống có nhân cách và đạo đức. Người tự nhận mình là một người có tội vẫn có thể giữ chức vụ cao nhất trong Giáo hội Công giáo đã giải thích tại sao ông đón nhận nhiều loại người. Việc trở thành Giáo hoàng cũng nói lên việc một hình tượng không hoàn mỹcó thể vượt qua lỗi lầm và khó khăn để trở thành người được tôn trọng và yêu mến nhất thế giới.

♦ BERGOGLIO NHƯ MỘT NGHỊCH LÝ

Rất nhiều khó khăn trong cuộc đời Francis đã đến với ông trước khi trở thành Giáo hoàng; kỹ năng lãnh đạo của ông đã được xây dựng trong đấu tranh nội tại. Bergoglio đã 76 tuổi khi ông làm Giáo hoàng. Đối với xã hội, đa phần là người trẻ, ông là chính khách cao tuổi. Rất ít người chúng ta có thể đạt được vị trí cao như vậy tại độ tuổi đó. Mọi người thường về hưu vào tuổi 75 (nếu không nói là 65). Nhưng cho dù đã sống nhiều tuổi với trí tuệ tuyệt vời, ông luôn đấu tranh giữa định kiến tự nhiên và xung đột nội tâm.

Paul Vallely đã diễn tả sự phức tạp và đối nghịch trong con người Giáo hoàng Francis. “Jorge Mario Bergoglio là một người truyền thống nhưng lại được bầu với tư cách là một nhà cải cách. Ông là người cực đoan nhưng lại tự do. Ông tìm cách truyền sức mạnh cho người khác nhưng cũng có xu hướng độc đoán. Ông là người bảo thủ nhưng lại là người cánh tả trong Giáo hội. Ông kết hợp sự thuần

khiết của tôn giáo và mánh khoé chính trị. Ông là một người tiến bộ, cởi mở nhưng vô cùng chi li và nghiêm túc... Ông là giáo sư thần học nhưng cũng là linh mục của những điều bình thường. Trong ông có sự khiêm nhường và quyền lực hòa hợp với nhau.”

Chân dung ba chiều này đã làm nên Francis. Ông cũng giống như chúng ta, một con người đầy phức tạp và nhiều sắc thái, và trải qua khó khăn mới đạt được hình ảnh như ngày hôm nay.

♦ THỜI NIÊN THIẾU BIẾN ĐỘNG CỦA BERGOGLIO

Giáo hoàng Francis đã từng nói rằng ông có một tuổi thơ hạnh phúc, mặc dù ông đã phải vượt qua không ít khó khăn. Mẹ ông bị liệt sau khi đẻ người con thứ năm. Đứa trẻ Bergoglio phải tự lực và nấu ăn cho cả nhà, điều đó trở thành thói quen của ông sau này (ông vẫn nấu ăn trong lưu xá tại Casa Santa Marta) Nhưng quyết định của cha ông khiến cuộc sống của ông trở nên phức tạp.

Khi ông mười ba tuổi, ông ghi danh vào một chương trình sáu năm để trở thành kỹ sư hóa học. Cậu bé Bergoglio đã lên kế hoạch tất cả, cho đến khi cha ông tuyên bố là không chỉ đi học, ông còn phải bắt đầu làm thêm để phụ giúp gia đình. Vì vậy, Jorge đến trường từ tám giờ sáng và về lúc một giờ chiều. Từ hai giờ đến tám giờ chiều, ông làm việc tại một nhà máy dệt kim. Ban đầu, ông làm dọn dẹp, hai năm sau làm công tác văn thư, và cuối cùng làm việc tại phòng thí nghiệm thực phẩm. Ông đã học được đạo đức nghề nghiệp tuyệt vời từ người cấp trên trong phòng thí nghiệm: “Bà ấy đã dạy tôi tầm quan trọng của sự chăm chỉ... Công việc đó là điều tuyệt vời nhất trong cuộc đời tôi. Trong phòng thí nghiệm, tôi đã thấy những mặt tốt và xấu tồn tại trong nỗ lực của mỗi con người.”

Nếu công việc và học hành chưa đủ thách thức đối với một thiếu niên, ông còn phải đối mặt với bệnh nhiễm trùng phổi nghiêm trọng. Bệnh của ông tệ đến mức ông phải cắt bỏ một lá phổi, mặc dù vậy ông chưa bao giờ quá bi lụy trước mất mát này ngay cả khi đã trưởng thành.

Một số người đối diện với nghịch cảnh với thái độ “Tại sao lại là tôi?” Hoặc họ rạn vỡ trước sức ép. Bergoglio sử dụng áp lực để hoàn thành công việc, tận dụng khó khăn để làm giàu cho cuộc sống. Từ vấn đề của mẹ, ông trở nên tự lập; từ việc cân bằng giữa công việc và nhà trường, ông có kỷ luật; từ bệnh tật của mình, ông có một cách sống luôn ở vị trí tiên phong và đã trở thành nền tảng trong triết lý sống của ông.

Để trở thành lãnh đạo thực thụ, bạn cần vượt qua rào cản để biến thành cơ hội phát triển. Nhiều doanh nhân đã cảm ơn khó khăn ban đầu đã biến họ trở thành người thành đạt. Bị sa thải là một cơ hội để bạn đánh giá lại nghề nghiệp và quyết định lựa chọn con đường mới, trở lại nhà trường, hoặc bắt tay vào công ty của bạn. Có sản phẩm không thành công buộc bạn nhìn lại cách phát triển của sản phẩm tiếp theo dựa trên một hướng khác. Sống trong vết thương cũ không giúp bạn trong tương lai. Hãy là một lãnh đạo với sự dũng cảm như Giáo hoàng Francis, bạn thừa nhận vấp ngã, và sai lầm sẽ đóng góp cho chiến thắng trong tương lai.

♦ ĐỐI DIỆN VỚI CUỘC CHIẾN LỚN NHẤT CỦA GIÁO HỘI

Chúng ta hãy cùng quay về thực tại. Một chủ đề đã làm hoen ố hình ảnh Giáo hội và các lãnh đạo Vatican trong nhiều năm qua bao gồm cả Giáo hoàng Francis. Sau một năm làm Giáo hoàng, Francis vẫn gặp khó khăn khi đối diện với vụ lạm dụng tình dục và sự lo ngại của báo chí, bao gồm cả những vụ bê bối nội bộ được tiết lộ từ năm 2004 đến năm 2013, rằng đã có 848 linh mục bị buộc phải treo chén[(6)].

Trong những ngày đầu làm Giáo hoàng, Francis đã tuyên bố không khoan nhượng việc lạm dụng tình dục và nhấn mạnh rằng: “Khi một linh mục lạm dụng bạn, bạn không được phép bỏ qua. Bạn không thể giữ chức vụ có quyền lực và sử dụng nó để phá huỷ cuộc sống người khác.”

Tuy nhiên, sau một năm Francis nắm giữ cương vị Giáo hoàng, báo chí trở nên tiêu cực hơn đối với vấn đề này. Bản tin truyền hình thường thông báo về những vụ lạm dụng tình dục sôi sục khắp nơi. Giới truyền thông yêu cầu Vatican giải quyết tận gốc vấn đề thay vì che giấu sự thật. Tháng 12 năm 2013, Liên Hợp Quốc đưa ra báo cáo xác nhận việc xử lý thông tin sai lệch của Giáo hội. Thực tế là Giáo hoàng Francis chưa xử lý vấn đề một cách kịp thời.

Vấn đề càng trầm trọng hơn khi Francis đã mắc một sai lầm hiếm có khi ông nói với tờ báo địa phương vào đầu năm 2014, "Nhà thờ Công giáo là nơi duy nhất vận hành minh bạch có trách nhiệm. Không ai có thể làm hơn được. Tuy nhiên, mọi người chỉ nhằm vào Giáo hội để chỉ trích." Nhận định này đã dấy lên nhiều chỉ trích. Clyde Haberman của *New York Times* đã nói, "Đối với một số người, nhận xét này như một lời bao biện của Egan." (Hồng y Edward M. Egan có tai tiếng lớn trong việc phủ nhận ông phải thay mặt Giáo hội xin lỗi về hành động lạm dụng.) Dù vô tình hay cố ý nhưng lời nói của Giáo hoàng Francis đã làm trầm trọng hóa vấn đề. Bình luận của ông chứng tỏ ông không cập nhật được thông tin hoặc không tin vào sự việc đã xảy ra.

Nhưng hai trường hợp này không xảy ra với ông. Trước khi báo cáo của UN được công bố, Giáo hoàng đã có bước đi đầy ý nghĩa đối với bê bối này. Ông đã triệu tập cuộc họp xin tư vấn để bàn cách đối phó với vấn đề lạm dụng tình dục. Đáng chú ý ở chỗ, bốn trên tám thành viên của mật nghị là phụ nữ, bao gồm cả Marie Collin, người đã từng bị lạm dụng bởi một giáo sĩ vào năm mười ba tuổi tại Hà Lan, người đã trở thành tiếng nói mạnh mẽ trong việc đấu tranh vai trò của Giáo hội. Nửa còn lại trong hội đồng không thuộc hàng ngũ giáo sĩ.

Gần đây, khi viết cuốn sách của mình, Giáo hoàng không những đã chỉnh sửa những sai lầm của Giáo hội, mà còn cả phát ngôn sai lầm của ông đối với vấn đề này trước đây. Ông nhận thấy nhận định của ông để bảo vệ Giáo hội Công giáo (mặc dù không có kết quả) trong việc đối phó với lạm dụng tình dục cũng như việc che giấu sự thật chỉ nhằm mục đích bảo vệ Nhà thờ Công giáo – trái ngược hoàn toàn với ý định ban đầu của ông. Vào ngày 11 tháng 4

năm 2014, Giáo hoàng Francis đã có bước tiến trực diện đối với vấn đề này: “Tôi cảm thấy mình bắt buộc phải chịu trách nhiệm với tội lỗi mà một số linh mục, một vài người đã [cam kết]... xin được tha thứ với những gì họ đã gây ra đối với những đứa trẻ bị lạm dụng tình dục. Giáo hội nhận thức được những tổn thất này, đó là tổn thất cá nhân và đạo đức mà chúng ta phải đối mặt, chế độ xử phạt cần được áp dụng. Ngược lại, chúng ta cần phải mạnh mẽ hơn nữa. Bởi vì chúng ta đã thất bại trong việc bảo vệ những đứa trẻ ấy.”

Rõ ràng, bài học ở đây đối các với doanh nhân và lãnh đạo ở tất cả các cấp bậc là những vấn đề nghiêm trọng cần phải được giải quyết nghiêm túc và kịp thời. Khả năng vượt qua nghịch cảnh từ niên thiếu đã khiến ông trở thành một nhà lãnh đạo vĩ đại; quyết định sai lệch của ông khi đối phó với khó khăn trong trường hợp này chỉ là một phần nhỏ đằng sau sự vĩ đại đó. Hành động của Francis trong việc thành lập một biệt đội nhằm giải quyết bê bối lạm dụng tình dục và lời xin được tha thứcủa ông đã chứng minh rằng Giáo hoàng đã học được rất nhiều bài học từ những nỗ lực sai lầm trước đây của bản thân để bảo vệ Nhà thờ Công giáo. Việc nhận thức vấn đề đã là bước khởi động. Trong vấn đề lạm dụng tại Nhà thờ Công giáo, con đường giải quyết còn rất dài, nhưng thay đổi trong thái độ của Francis đối với vấn đề này là một khởi đầu đáng khích lệ.

Cách duy nhất để đối mặt với thách thức và khó khăn là đương đầu với chính nó. Mọi nỗ lực để bước ra khỏi vấn đề chỉ cho chúng ta dấn sâu thêm vào khó khăn. Hệ quả của việc Francis không giải quyết vấn đề và đưa ra chế độ trừng phạt đối với vụ việc đã khiến giới truyền thông phê phán Vatican và cả Giáo hoàng. Tồi tệ hơn, nó khiến nạn nhân và người thân cảm thấy bị bỏ rơi nếu không muốn nói là bị lăng mạ bởi chính người đã tấn công họ. Một câu nói không cẩn trọng suýt nữa phá bỏ công sức của ông trong việc đem lại sức mạnh cho Giáo hội.

Đừng phạm sai lầm tương tự như Francis. Nếu công ty bạn có vấn đề gì, có thể là sản phẩm, dịch vụ, hoặc thành viên trong nhóm lãnh đạo vi phạm quy tắc, nếu việc đó thuộc phận sự của bạn, hãy là một lãnh đạo hiệu quả, đường đầu với khó khăn đầu tiên. Như Peter Drucker đã nói: “Lãnh đạo là công việc lựa thời tiết”. Hãy đảm

bảo bạn có nhiều hơn một chiếc ô rẻ tiền trong tay khi rắc rối bắt đầu rơi xuống tổ chức của bạn.

Bài học khác mà chúng ta có thể áp dụng từ ví dụ của Giáo hoàng Francis là gì? Hãy nhìn vào ý tưởng sau:

- ***Biến nghịch cảnh thành tài sản:*** Nghịch cảnh có thể là một điều tích cực, miễn là bạn có thể biến nó trở thành điều tích cực. Nghịch cảnh có thể giúp đảm bảo bạn và đội ngũ mà bạn quản lý không tự mãn. Bạn và đồng nghiệp có trách nhiệm phát hiện bất cứ thay đổi đáng kể có thể ảnh hưởng và tác động tiêu cực đến sản phẩm mà bạn cung cấp. Trong thời điểm bạn và thành viên trong nhóm phát hiện tồn tại thay đổi sẽ thay đổi ngành kinh doanh, hãy cho mọi người biết những gì đang xảy ra đồng thời đảm bảo bạn và đồng nghiệp coi điều đó là ưu tiên hàng đầu.

- ***Giải quyết vòng ngoài hiếm khi hiệu quả:*** Francis đã trả giá đắt cho bài học này. Nghịch cảnh cần đương đầu trực tiếp. Việc lấp liếm vấn đề không chỉ làm hại chính mình mà quan trọng hơn là chính công ty của bạn. Sai lầm gần đây của General Motors trong việc chậm thu hồi loạt xe lỗi công tắc đã cướp đi mạng sống của ít nhất mười người. Việc trì hoãn có thể tiết kiệm cho GM một số tiền nhưng về lâu về dài đã làm mất một lượng lòng tin không thể định lượng được của khách hàng.

- ***Hãy chủ động nhổ tận gốc vấn đề:*** Hãy xem xét việc thành lập một đội đặc nhiệm nhỏ với chức năng giải quyết những vấn đề tiêu cực có thể làm ảnh hưởng tới công ty bạn. Bạn không cần tham gia vào lực lượng này. Thực tế, họ chỉ cần là nhân viên gần gũi nhất với khách hàng và thị trường bạn đang phục vụ. Thường thì chính những người ở vị trí tiên phong sẽ là người đầu tiên cảm nhận được vấn đề và nhìn ra các bước đi mới của đối thủ khiến cho sản phẩm của bạn bị lỗi thời.

CHƯƠNG 12

Quan tâm đến những người không phải là khách hàng

Mục tiêu cuối cùng Giáo hoàng là đích thân đến gần nhiều con chiên nhất có thể và ông muốn tất cả các lãnh đạo của Giáo hội cũng như giới tu sĩ có thể làm điều tương tự. Ông muốn đưa mọi người đến gần với Chúa không kể tôn giáo, chủng tộc, khuynh hướng giới tính. Mục tiêu của bạn trong kinh doanh cũng phải như vậy, vươn tới bên ngoài – tiếp cận những người không phải là khách hàng, tiến tới thành công. Peter Drucker gọi khách hàng tiềm năng là những người không nằm trong danh sách khách hàng. Drucker đã từng nói, 90% thông tin được doanh nghiệp tìm thấy thường nằm trong chính doanh nghiệp. Đó chính là sai lầm mà hầu hết tổ chức phạm phải; họ cần phải nhìn ra ngoài thị trường nơi mà mọi thứ có thể xảy ra.

Drucker đã giải thích, "Càng ngày, chiến lược để thành công càng đòi hỏi thêm thông tin về những sự kiện và điều kiện đang diễn ra bên ngoài tổ chức: ví dụ như những người không phải là khách hàng, công nghệ chưa sử dụng hay là những phân khúc thị trường chưa được chú ý tới".

Điểm tương đồng trong suy nghĩ của Giáo hoàng Francis và Peter Drucker một lần nữa được khẳng định. Hai nhà tư tưởng đồng ý về cách thức để tìm kiếm sự đổi mới: Francis nói về thay đổi trong cách mọi người cảm nhận về tôn giáo, tâm linh, Thiên Chúa, và Giáo hội; tương tự như cách Drucker giải thích việc các nhà lãnh đạo phát hiện xu hướng mới có thể thay đổi "chính sách lỗi thời của doanh nghiệp".

Drucker đã viết rất nhiều về tầm quan trọng của việc mô tả khách hàng; tuy nhiên, trong cuốn sách thứ bốn mươi trở về sau,

ông đã nói đến tầm quan trọng củangười không phải là khách hàng. “Dấu hiệu thay đổi cơ bản ít khi xuất hiện trong chính tổ chức hay khách hàng của bạn. Thay vào đó, nó xuất hiện ở người không mua sản phẩm và dịch vụ của bạn, người luôn ảnh hưởng lớn đến tổ chức của bạn một cách sâu sắc nhất.

♦ CÁCH LÀM DRUCKER CỦA GIÁO HOÀNG FRANCIS

Francis không nhìn thế giới như một tĩnh vật mà là một cảnh quan liên tục thay đổi mà chúng ta luôn phải điều chỉnh theo. Tại đây, Francis gợi lên hình ảnh của Drucker khi ông thảo luận về vai trò của mục vụ. “Một linh mục truyền giáo không nên tự mãn cho rằng ‘Chúng ta đã luôn làm theo cách này’. Tôi mong mọi người trở nên mạnh dạn và sáng tạo trong việc xem xét lại mục tiêu, cấu trúc, phong cách và phương thức giảng đạo đến cộng đồng. Đề xuất mục tiêu mà thiếu sự thấu hiểu về cộng đồng chỉ là một minh chứng của sự giả tưởng.”

Drucker và Francis là hai nhà chiến lược đặc biệt. Giáo hoàng Francis giải thích trong một bài giảng đáng chú ý nhất của ông, *Evangelii Gaudium*, về việc tại sao Giáo hội cần có thêm thành viên để thành công trong sứ mệnh của mình, “Một Giáo hội có thể ‘phát triển’ là một Giáo hội có cánh cửa rộng mở. Bước ra với mọi người để hòa nhập với nhân loại không có nghĩa là vô thức lao vào thế giới. Sẽ tốt hơn nếu bạn chậm lại, đặt những háo hức của mình sang bên và lắng nghe người khác, đừng gấp rút làm hết việc này đến việc khác, hãy ở lại với người chậm bước ở phía sau. Rồi đến lúc chúng ta cũng phải trở thành cha của đứa con hoang đàng, luôn mở rộng cánh cửa để khi chúng trở về chúng lại có thể tiếp tục ra đi.”

Ông diễn tả thêm, “Ta nhận thức được tầm quan trọng của việc nhận thức xã hội với sự nguyên thuỷ và siêu việt nằm sâu trong trái tim của chúng ta. Trong đó, ta cảm nhận được sự gần gũi với tất cả đàn ông và đàn bà, mặc dù không thể nhận diện họ là con chiên trung thành hay là người đang tìm đến sự thật, lòng tốt và vẻ đẹp của Chúa.”

♦ VƯƠN TỚI KHÁCH HÀNG VÀ NGƯỜI KHÔNG PHẢI KHÁCH HÀNG

Hãy cùng xem lại cách mà Francis tăng "cơ sở khách hàng" của Giáo hội. Tờ *Mail Online* của Anh đã xuất bản một bài báo vào Tháng 11 năm 2013, tám tháng sau khi Bergoglio trở thành Francis với tiêu đề: "Hiệu ứng Giáo hoàng: Tăng vọt số lượng người tham dự buổi lễ của Giáo hội kể từ cuộc bầu cử tám tháng trước." Tờ báo cho rằng tỷ lệ tham dự buổi lễ của Giáo hội tại Anh đã tăng lên 20% kể từ khi Giáo hoàng lên nhậm chức, tương tự như mức tăng ở Pháp, Tây Ban Nha, Ý, Hoa Kỳ và Mỹ Latinh. Một điều đáng nói là đã có tám mươi lăm nghìn người đến dự lễ nhậm chức tại Quảng trường Thánh Peter trong khi con số này chỉ ở mức năm nghìn người tham dự khi Benedict XVI nhậm chức.

Bài báo viết: "Hiệu ứng Giáo hoàng Francis đã bao trùm lên cả thế giới. Hình tượng Công giáo mới từng mất hiệu lực nay trở lại với một buổi xưng tội của hàng trăm hoặc hàng ngàn người." Như vậy, điều gì đã làm nên sự quan tâm đột biến đến Công giáo? Bài báo đã nói đến "sự khiêm nhường truyền cảm hứng" của Francis.

Tuy nhiên sự khiêm nhường của ông chỉ phần nào giải thích cách ông thành công trong việc tăng "thị phần" một cách ấn tượng. Một trong những công cụ ông đã sử dụng để đưa mọi người trở lại với Giáo hội là Internet và phương tiện truyền thông xã hội. Với hơn 3,8 triệu người theo dõi trên Twitter, Francis là "Giáo hoàng kỹ thuật số" đầu tiên. Tuy nhiên chỉ con số thì không đủ để kể hết câu chuyện, cách Francis sử dụng phương tiện truyền thông xã hội mới thực sự đáng đề cập.

Bắt đầu từ mùa hè năm 2013, Francis đã sử dụng Twitter để "xá tội", giúp người Công giáo giảm bớt thời gian chuộc tội. Thông thường, việc xá tội thường bị mang tiếng xấu do trong thời kỳ Trung Cổ, chỉ những kẻ vô đạo đức mới thường bán mình để xin ân xá của nhà vua. Tuy nhiên, Francis đã lật lại hình ảnh này.

Ít nhất một thành viên trong Vatican "đã cảnh báo cho những người Công giáo sử dụng mạng xã hội rằng không nên nghĩ việc xá

tội là đức tin đã trở nên lỗi thời, và con đường đến thiên đường chỉ cách một vài cú click chuột. Thật dễ để tưởng tượng ra những gì mà các thành viên gạo cội của Vatican cảm nhận đối với cách xá tội mới của Francis: "Bạn không thể lấy được sự tha thứ giống như mua cà phê tại máy bán hàng tự động," theo Tổng giám mục Claudio Maria Celli, người đứng đầu truyền thông của Giáo hội, trao đổi với tờ *Corriere della Sera* của Ý.

Sự ân xá được trao cho các tín đồ đã làm được những việc nhất định, ví dụ như nhân rộng bước thánh, nghĩa là cho một người bước theo dấu chân của Chúa. Chỉ bằng hành động đó, các tín đồ đã có thể xoá đi bảy năm chuộc tội. Các tín đồ có thể nhận được ân xá trong những sự kiện hay buổi lễ trọng thể như Ngày Giới trẻ Công giáo vào mùa hè hàng năm tại Rio de Janeiro.

Việc ân xá qua mạng làm tăng "thị phần" cho Giáo hội. Những người không thể hành hương có thể trực tiếp liên hệ với Giáo hoàng theo cách họ không thể làm trước đó. Sau này, câu tweets trực tuyến của Giáo hoàng đã được Giáo hội công nhận tại các sự kiện.

Internet đã cung cấp phương pháp mới tạo nên Hiệu ứng Francis. Trong năm 2013, Giáo hoàng Francis là chủ đề bàn luận trên mạng Internet, đánh bại những nhân vật nổi tiếng (và tai tiếng) như Kate Middleton và Edward Snowden.

♦ ĐỪNG QUÊN KHÁCH HÀNG HIỆN TẠI

Một ý tưởng chung nữa của Peter Drucker và Giáo hoàng Francis là đảm bảo việc tìm khách hàng mới nhưng không bỏ quên khách hàng hiện thời. "Chỉ có duy nhất một định nghĩa giá trị phù hợp với mục đích kinh doanh: tạo ra khách hàng", theo Drucker. Ông nói thêm rằng nhiệm vụ khó khăn của bất kì lãnh đạo nào là định hình mặt hàng kinh doanh.

Giáo hoàng Francis hiểu tầm quan trọng của việc quan tâm sát sao đến những con chiên hiện tại của mình. Ông đã nói, "Một nhà truyền giáo không chỉ cần lắng nghe con chiên, mà còn phải khám phá điều con chiên trung thành muốn lắng nghe. Một người

truyền giáo cần nhìn vào thế giới, và cả đàn chiên của mình. Cách đó sẽ giúp ông biết được khát vọng, điểm tốt và hạn chế, cách cầu nguyện, cách yêu thương, cách nhìn nhận thế giới, và cách phân biệt giữa con người với con người để có thể sử dụng ngôn ngữ của họ, cử chỉ và mật hiệu của họ để trả lời các câu hỏi của họ."

Vậy những điều gì bạn có thể làm để giúp bạn gần gũi hơn với khách hàng và những người còn lại? Hãy xem xét các bước sau đây:

- ***Tìm đến sự thông thái của khách hàng:*** Trong thời đại này, việc giữ chân khách hàng trọng yếu sẽ khó khăn hơn bao giờ hết, sự cạnh tranh thường quá khốc liệt và có thể ở mức toàn cầu tùy theo lĩnh vực bạn lựa chọn. Hãy mời một vài khách hàng lớn chủ chốt nói chuyện với đồng nghiệp của bạn. Thông qua việc trao đổi của khách hàng chủ chốt về những nhu cầu và vấn đề của họ, bạn có thể củng cố mối quan hệ một cách đặc biệt và cấp tiến. Hãy yêu cầu khách hàng nói lên một vài điểm khiến họ chưa hài lòng. Điều này giúp cho nhân viên của bạn nắm bắt được công việc mà họ đang làm.

- ***Tìm đến người không phải là khách hàng:*** Bạn sẽ luôn có nhiều người không phải là khách hàng hơn là số lượng khách hàng, nhưng ít nhất khi bạn xác định được những khách hàng tiềm năng của mình là ai, bạn có thể tìm thấy họ đang ở đâu. Hãy đến dự cuộc họp, buổi gặp gỡ của ngành kinh doanh, hội thảo, tất cả nơi họ có thể có mặt. Thêm vào đó, xây dựng thói quen đọc báo mà những người này có thể đọc. Điều này sẽ đưa bạn vào cùng một hệ tư tưởng với những mục tiêu tiềm năng đó và gia tăng cơ sở khách hàng của mình.

- ***Sử dụng mạng xã hội:*** Công nghệ cũng cho phép chúng ta có thể tiếp cận tới khách hàng mới. Chọn phương tiện truyền thông phù hợp với phong cách kinh doanh của bạn (ví dụ bạn làm trong ngành sáng tạo, xem xét lựa chọn Pinterest, nếu bạn thuộc lĩnh vực kinh doanh, lựa chọn khách hàng tiềm năng có thể từ LinkedIn). Tham gia các buổi nói chuyện và cho mọi người có chủ đề trao đổi, đặc biệt là về sản phẩm của bạn. Thêm vào đó, mạng xã hội đang rất phổ biến, không có lý do gì để không có một

website. Nếu bạn đã có, hãy đảm bảo thời gian cập nhật thường xuyên sao cho người chưa phải là khách hàng có cơ hội quay trở lại trang web của bạn. Nếu không có, hãy dành thời gian ra ngoài, tìm một công ty nổi tiếng giúp bạn làm việc đó. Nếu Francis và cộng sự Vatican của ông có thể sử dụng Twitter để thông tin cho mọi người, thì chẳng có lý do gì để bạn lại không đi theo bước chân của ông.